MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI ÎNVĂȚĂMÎNTULUI

M. ZLATE

Psihologia muncii –

relații interumane

EDITURA DIDACTICĂ ȘI PEDAGOGICĂ

Lei 12,10

M. ZLATE

Psihologia muncii – *relaţii interumane*

EDITURA DIDACTICĂ ŞI PEDAGOGICĂ
BUCUREŞTI 1981

Redactor: ILEANA MIHALACHE
Tehnoredactor: ION MIREA

CUPRINS

CUVÎNT ÎNAINTE

Pînă nu demult psihologia muncii studia relația dintre om și mașină în vederea adaptării lor reciproce. Cum însă în cadrul muncii omul se raportează nu numai la mașini, la utilaje și instalații tehnice, ci și la ceilalți oameni, la grupurile și chiar organizația din care acesta face parte, ea a fost nevoită să-și încorporeze noua problematică socială a muncii. De asemenea, cantonată multă vreme în studierea nivelului executoriu al piramidei organizaționale, astăzi, cînd munca de organizare și conducere a căpătat o mare pondere, psihologia muncii și-a extins aria de cercetare și asupra unei asemenea problematici. La ora actuală, psihologia muncii este o știință integratoare care studiază SISTEMUL OM-MAȘINĂ-MEDIU. În cercetările și analizele teoretice și aplicative accentul cade cînd pe un element cînd pe altul, de unde: psihologia personalului, psihologia inginerească, ergonomia, psihologia socială a muncii. Această carte își propune să analizeze ambianța socială a muncii, relațiile interumane din cadrul muncii. Ea va fi, în esență, o psihologie socială a muncii, o psihologie organizațională, deoarece se va centra pe cercetarea aspectelor psihosociale ale muncii de organizare și conducere desfășurate în cadrul organizațiilor sociale.

Observația curentă, cotidiană permite constatarea că omul contemporan nu numai că face parte directă, nemijlocită din mai multe organizații sociale, că vine în contact sau că „trece“ în decursul existenței sale prin nenumărate asemenea organizații, dar că dezvoltă și practică anumite comportamente impuse sau necesitate de specificul organizațiilor respective. Este de la sine înțeles că într-un fel ne comportăm în organizațiile școlare și în cu totul alt fel în organizațiile industriale, într-un fel în cele politice sau militare și în altul în cele bancare, comerciale, administrative, de cercetare științifică etc. Dacă avem în vedere și profundele modificări structurale și funcționale la care sînt supuse organizațiile sociale de-a

lungul timpului, vom înțelege și mai bine de ce solicitările puse în fața omului, a modalităților lui comportamentale sînt și mai mari, și mai diferențiate. Un inginer care a fost trecut, ca urmare a modificării structurilor organizatorice, din structura de concepție a unei întreprinderi în cea de producție, sau un profesor care urmează să-și predea disciplina sa în funcție de necesitățile impuse de integrarea învățămîntului cu cercetarea și producția, vor trebui să-și formeze și să practice noi modalități comportamentale (primul își va forma mișcări, operații, acțiuni noi necesitate de realizare directă, nemijlocită a activității productive, cel de al doilea își va accentua comportamentele de realizare a interdisciplinarității, a aplicațiilor practice a cunoștințelor transmise). Trecerea dintr-un mediu organizațional în altul, deci dintr-o organizație în alta, implică cu și mai multă pregnanță reelaborarea comportamentelor, perioade de acomodare și adaptare care uneori se prelungesc prea mult iar alteori se încheie chiar cu eșec. Nu întîmplător au fost luate o serie de măsuri de natură să faciliteze integrarea mai rapidă a absolvenților școlilor sau institutelor de învățămînt superior în activitatea profesională. La fel de probabilă este și stabilirea unor măsuri de reintegrare rapidă în procesul de învățămînt a studenților din anul I, care întrerup activitatea de pregătire intelectuală, profesională ca urmare a satisfacerii stagiului militar.

Așadar, organizațiile sociale nu numai că generează comportamente umane proprii, în funcție de natura și specificul lor, dar impun restructurarea sau chiar schimbarea acestora și elaborarea altora noi ca urmare a modificărilor structurale și funcționale pe care le cunosc în evoluția lor. Asemenea comportamente, pe care unii autori le denumesc comportamente organizaționale, influențează în egală măsură atît viața personală a omului, destinul său individual, cît și organizația în care el este încadrat și activează. De aceea, este necesară cunoașterea, analiza și interpretarea acestor comportamente în vederea optimizării, ameliorării lor, realizarea unor asemenea deziderate fiind azi de domeniul evidenței.

Felul cum se traduce în fapt o asemenea necesitate atrage după sine intrarea în funcțiune și chiar „practicarea“ a cel puțin două iluzii.

Prima iluzie constă în credința rezolvării integrale, totale a scopurilor organizațiilor sociale prin considerarea doar a unor aspecte (fie și esențiale), fapt care duce implicit la neglijarea altora, la fel de importante, pentru motivul că sînt considerate a fi neesențiale, sau poate „momentan“ neesențiale. De exemplu, deși organizațiile industriale sînt în egală măsură sisteme tehnice și sisteme socio-umane, prea adeseori în organizarea și conducerea activității acestora sînt luate în seamă numai aspectele de ordin tehnic (competența profesională nu și cea psihosocială, interpersonală a conducătorilor, gradul de uzură al mașinilor dar nu și cel al oamenilor, starea instalației tehnice dar nu și starea sufletească a oamenilor, gradul lor de mulțumire și satisfacție, moralul lor, climatul psihosocial din cadrul grupurilor de muncă etc.). De asemenea, în cadrul organizațiilor de învățămînt (îndeosebi universitar) se consideră că un viitor profesor trebuie să cunoască bine conținutul unei discipline de învățămînt, dar se pierde din vedere abilitatea psihologică și pedagogică a studentului — viitor profesor, în vederea transmiterii acestui conținut (a accesibilizării lui, a respectării particularităților de vîrstă ale elevilor, a organizării conținutului disciplinei de învățămînt în secvențe didactice etc.). Și dacă o asemenea concepție este prezentă mai mult la conducătorii organizațiilor sociale, nu mai puțin adevărat este și faptul că specialiștii în problemele umane tind deseori să le absolutizeze tocmai pe acestea, crezînd că implicit asigură și eficiența organizației. În felul acesta se pun „bazele“ unei „ignorări“ sau „subminări“ reciproce care nu este deloc în favoarea progresului organizației.

Cea de a doua iluzie constă în credința rezolvării imediate a problemelor organizaționale (îndeosebi a celor socio-umane) prin apelul la serviciile unor specialiști, cum ar fi psihologii și sociologii. Adeseori se manifestă chiar o grabă nejustificată pentru ameliorarea rapidă, urgentă a diverselor comportamente organizaționale neeficiente. Un asemenea lucru nu este însă posibil de realizat cu ușurință. Fiecare știe, chiar din propria experiență, că modificarea planului psihologic cognitiv, afectiv-motivațional, atitudinal (schimbarea, de exemplu, a unor opinii, atitudini, mentalități, renunțarea la o părere sau concepție deja formate, modificarea unor deprinderi cîștigate etc.) este foarte greu de obținut. Psihologia și sociologia nu sînt științe miraculoase care să producă schimbări spectaculoase, peste noapte. Un asemenea fapt se pare că nemulțumește pe mulți organizatori și conducători ai organizațiilor sociale, și de aici se ajunge uneori la diminuarea, destrămarea și chiar negarea științelor care se ocupă cu studierea acestor probleme. La rîndul lor, specialiștii în problemele umane, în virtutea aceluiași considerent, „lungesc“ uneori prea mult cercetările, nerăspunzînd cu promptitudine și într-o măsură satisfăcătoare problemelor majore care le-au fost puse în față. Din nou asistăm la un „dialog“ în care fiecare nu face aproape nici un efort de a-l înțelege pe celălalt.

Fără îndoială că cele două perechi de concepții și atitudini amintite (absolutizarea aspectelor tehnice de unii și a celor socio-umane de alții, rezultate imediate — rezultate după o perioadă îndelungată

de timp) sînt total eronate. După părerea noastră, atît atitudinea de exagerare, cît și cea de diminuare sau negare a aportului științelor psihosociologice la rezolvarea problemelor organizațiilor sociale sînt la fel de periculoase și neîntemeiate. În fapt, acestea sînt științe în rîndul celorlalte științe, dispunînd deci atît de posibilități mari, dar și de limite serioase, cu atît mai mult cu cît „obiectul“ asupra cărora se apleacă pentru a-l studia este omul, psihicul sau „sufletul“ său, cum se spunea în limbaj empiric. Nu subestimarea reciprocă sau „dialogul surzilor“ reprezintă soluția corectă. Dimpotrivă, încercarea de înțelegere, sprijinire și cooperare între conducătorii organizațiilor sociale și specialiștii în problemele socio-umane constituie singura cale de a contribui la sporirea eficienței organizațiilor sociale pe toate planurile ei.

Iată de ce, această carte se adresează în egală măsură atît specialiștilor în problemele socio-umane ale organizațiilor, cît și organizatorilor și conducătorilor acestora (directori de întreprinderi, școli, spitale, personalului din conducerea oricărui fel de organizații sociale, politice, obștești), tuturor acelora care vin în contact sau se ocupă, într-un fel sau altul, cu problematica umană a organizațiilor. Primilor le-ar putea fi utilă pentru a le completa și adînci cunoștințele de specialitate asupra organizațiilor cît și pentru a-i înarma cu o serie de metode și tehnici ce ar putea fi utilizate în investigarea problematicii psihosociale a organizațiilor sociale. Celorlalți le-ar putea servi pentru a le face mai bine cunoscută o asemenea problematică, pentru a-i sensibiliza în legătură cu semnificația ei, pentru a le sugera anumite posibilități de intervenție activă și eficientă pe direcția ameliorării ei. Nu este suficient ca într-o întreprindere, școală, echipă sportivă, clinică etc., să existe unul sau doi psihologi, unul sau doi sociologi. Important este ca organizatorii și conducătorii organizațiilor sociale să fie sensibilizați față de problematica socio-umană, psihosociologică a organizației, să solicite cît mai mult de la cei care o studiază în mod direct, dar să și ia în considerare rezultatele acestor cercetări și apoi să țină seama de ele în practică. Nu este mai puțin adevărat că alături de un asemenea fapt, la fel de importantă este și pregătirea corespunzătoare, la nivel de performanță, a celor care urmează să investigheze o asemenea problematica, astfel încît ei să poată face față solicitărilor care li se adresează. Numai în felul acesta, în cunoștință de cauză, prin știință, prin încredere și colaborare reciprocă s-ar putea contribui la realizarea unui progres sensibil și în această direcție.

La noi în țară, un asemenea fapt este posibil și trebuie realizat nu numai din rațiuni teoretice sau practice, economico-sociale sau

culturale, ci și din rațiuni politice. Atîta vreme cît țelul final al socialismului, al umanismului socialist îl constituie „făurirea omului nou, cu conștiință înaintată, făuritor al societății socialiste multilateral dezvoltate, al comunismului ... realizarea fericirii personale în contextul făuririi fericirii întregului popor“, ar fi un non-sens ca tocmai contribuția științelor social-psihologice la obținerea fericirii și bunăstării să nu fie considerată la justa ei valoare.*

Deși lucrarea încearcă să se refere și să cuprindă problematica psihologică și organizațională comună tuturor organizațiilor sociale, cititorul va găsi mai multe referințe, comentarii, exemple din cadrul organizațiilor industriale. Aceasta, deoarece, pe de o parte, organizațiile industriale constituie cel mai răspîndit, modern și interesant caz particular al organizațiilor, din toate punctele de vedere, ele fiind studiate cel mai amănunțit și temeinic pînă acum, pe de altă parte, datorită faptului că într-o oarecare măsură, caracteristicile psihologice ale organizațiilor industriale sînt relevante pentru toate organizațiile, indiferent dacă acestea sînt de tip industrial sau nu. De exemplu, ele pot fi semnificative din multe puncte de vedere pentru organizațiile școlare, dat fiind contactul și inserția acestora în mediul organizațional, dată fiind pregătirea copiilor pentru integrarea în profesiile industriale, precum și pentru că școlile mari, în calitate de colective instituționalizate sînt mai puțin studiate decît microgrupurile școlare — clasă, detașament, grupe de învățătură. Conducerea științifică a școlii ar putea beneficia, de asemenea, de pe urma rezultatelor cercetărilor psihosociale efectuate în organizațiile industriale. Dealtfel, mulți cercetători preferă să prezinte caracteristicile organizațiilor industriale ca fiind relevante pentru toate organizațiile. De aici a și rezultat „psihologia organizațională“ sau „teoria organizațiilor“. Nu este lipsit de importanță și faptul că întreprinderile industriale reprezintă, într-un fel, centrul vital al economiei unei țări, legată prin mii de fire de toate celelalte subsisteme sociale. Din această perspectivă, noi am avut în vedere cu precădere relațiile de interacțiune și interdependență reciprocă dintre organizațiile industriale și organizațiile școlare, prilejuite de amplificarea funcțiilor social-educaționale ale întreprinderii cît și de necesitățile integrării învățămîntului cu producția.

---

* *Programul Partidului Comunist Român de făurire a societății socialiste multilateral dezvoltate și înaintare a României spre comunism*, București, Editura politică, 1975, p. 165—166.

Sperăm ca lucrarea să fie utilă tuturor acelora care se interesează de problematica sociopsihologică a organizațiilor sociale (fie că este vorba de organizatorii și conducătorii acestora, fie de specialiștii psihologi și sociologi din cadrul lor), de optimizarea atmosferei și productivității acestora, de transformarea oricărui tip de organizație în instrument al eficienței sociale.

AUTORUL

București, martie 1980

CAPITOLUL I

ORGANIZAȚIILE CA INSTRUMENTE ALE ACȚIUNII ȘI EFICIENȚEI SOCIALE

1. CE SÎNT ORGANIZAȚIILE?

În zilele noastre asistăm la un proces amplu și continuu de multiplicare și diversificare a formelor de organizare a vieții sociale, la apariția unor modalități de acțiune cît mai adecvate în vederea rezolvării optime a problemelor ce se pun. Printre variatele instrumente de care societatea se folosește pentru a-și asigura buna sa funcționare, organizațiile sociale ocupă un loc deosebit de important. Organizațiile economice, cele politice, juridice, militare, artistice, administrative, școlare etc., sînt tot atîtea mecanisme care pun în mișcare oamenii în vederea obținerii unei eficiențe sociale și individuale maxime. Unii psihosociologi consideră că apariția în masă a organizațiilor este o trăsătură distinctivă a societății contemporane care o diferențiază de alte tipuri de societăți în care un asemenea fenomen fie că nu era prezent, fie că nu cunoscuse o amploare așa de mare. „Succesul marilor organizații — scrie Michel Crozier — constituie una dintre caracteristicile esențiale, dacă nu chiar fundamentală, a societăților moderne. Omul modern nu poate acționa decît de-a lungul și în cadrul marilor organizații".[1] Dacă secolul XIX a fost secolul individualităților, secolul XX este secolul colectivităților organizate, al marilor organizații. Pentru determinarea acestui tip de societate s-a creat chiar și un termen special, cel de „societate organizațională" sau „organizată", în care organizațiile ce cuprind tot mai multe domenii ale vieții oamenilor, imprimă un carac-

[1] Vezi în: J. G. March, H. A. Simon, *Les organisations. Problèmes psychosociologiques*, Paris, Dunod, 1964, p. V (traducere din limba engleză).

ter cu totul aparte vieţii sociale,[2] de eficienţa lor depinzînd eficienţa întregii societăţi.

Fără îndoială că un asemenea domeniu atît de important al realităţii sociale nu putea să nu atragă atenţia cercetătorilor. Şi dacă pînă nu demult organizaţiile nu făceau obiectul unor investigaţii autonome, nu li se dedicau capitole speciale în manualele de ştiinţe sociale dat fiind faptul că studiul lor nu părea a fi susceptibil de a constitui o branşă specifică a cunoaşterii şi practicii, treptat situaţia s-a schimbat radical. Impresionaţi de faptul că omul modern trăieşte şi acţionează cea mai mare parte din viaţa sa în cadrul diferitelor tipuri de orgnizaţii care contribuie la propria sa formare şi îşi pun pecetea asupra evoluţiei sale viitoare, cercetătorii au început să se intereseze tot mai mult de „soarta" unui asemenea om.

Se constată astfel că organizaţiile influenţează într-o aşa de mare măsură omul şi viaţa sa încît acest om care populează şi acţionează în cadrul organizaţiilor este prin excelenţă un „om organizaţional", cu ideologia, cu educaţia şi chiar cu bolile sale nervoase.[3] S-a descoperit apoi că aşa cum există o „dinamică a grupurilor mici", există şi o „dinamică a organizaţiilor", fapt care a dat posibilitatea formulării ipotezei existenţei unor fapte comune, la nivelul structurii şi funcţionalităţii, între ansambluri aparent diferite.[4] S-a conştientizat şi faptul că comportamentul omului care acţionează în organizaţii are o serie de particularităţi specifice, ceea ce a dus la conturarea conceptului de „comportament organizaţional" căruia i se dedică tomuri întregi.[5] Încep să se contureze rînd pe rînd şi diverse tipuri de soluţii date problemelor organizaţionale.

Este evident că în asemenea condiţii s-a acumulat un imens material empiric şi teoretic dedicat definirii, descrierii, analizei şi

[2] Robert Presthus, *The Organizational Society*, New York, Alfred A. Knopf, Inc. 1962; H. M. Ruintenbeck (ed), *The Dilema of Organizational Society*, New York, 1963.

[3] William H. Whyte Jr., *The Organization Man*, New York, Doubleday & Company, Inc., 1957.

[4] Georges Lapassade, *Groupes, organisations et institutions*, Paris, Gauthier-Villars, 1970, p. 77 (prima ediţie a apărut în 1967).

[5] Dintre lucrările mai recente vezi: Fred Luthans (eds), *Contemporary readings in organizational behavior*, New York, Mc. Graw-Hill Book Company, 1972; Fred Luthans, *Organizational behavior*, New York, Mc. Graw-Hill, Inc., 1973; H. R. Bobbitt, R. H. Breinholt, R. H. Doktor, J. P. Mc. Naul, *Organizational behavior: understanding and prediction*, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.. 1974; Keith Davis, *Human Behavior et Work. Organizational Behavior*, New York, Mc. Graw-Hill, 1977 (ediţia a 5-a).

interpretării organizaţiilor sociale,[6] implicit din punctul de vedere psihologic. Fireşte, deşi materialul achiziţionat este impresionant prin cantitatea şi calitatea sa, el nu oferă o viziune unitară asupra organizaţiilor. Există nu numai păreri, teorii, concepţii, date empirice care nu se structurează firesc între ele, ci chiar teorii şi concepţii neconcordante, fapt care îngreuiază posibilitatea definirii şi caracterizării corespunzătoare a organizaţiilor sociale. O asemenea situaţie este generată, după părerea noastră, de două mari cauze: mai întîi, de *multitudinea perspectivelor adoptate* în analiza organizaţiilor; apoi, de *folosirea mai mult sau mai puţin arbitrară a diverselor noţiuni.*

Dacă ne-am referi la prima cauză, vom constata relativ uşor că ea nu este deloc de neglijat. Unii autori preferă utilizarea perspectivei sociologice, alţii a celei psihologice; unii sînt înclinaţi spre perspectiva economică, alţii spre cea politică sau juridică; nu lipsesc nici abordările de tip antropologic, matematic, logic şi cibernetic.

Sociologul american Charles Perrow, spre exemplu, anunţă chiar prin titlul uneia dintre lucrările sale că analiza organizaţiilor va fi făcută din perspectivă sociologică, structurală, societală. El consideră că o asemenea analiză este mai productivă decît una psihosocială, deoarece schimbări importante ale organizaţiilor pot fi obţinute prin proiectarea şi conducerea structurilor organizaţionale, prin folosirea diverselor categorii de stimuli şi mai puţin prin schimbarea personalităţii, a atitudinilor, a comportamentelor care se realizează de obicei mai greu. Tocmai de aceea, în lucrarea sa vom întîlni analiza structurilor, tehnologiei, mediului, scopu-

[6] În 1965 apare în S.U.A. o impresionantă culegere de peste 1200 pagini cuprinzînd cele mai reprezentative lucrări cu privire la organizaţii publicate pînă la acea dată. Vezi: J. G. March (ed), *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand Mc. Nally & Co., 1965. Dintre lucrările mai recente, vezi: Richard H. Hall, *Organizations. Structure and Process*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Clifts, New Jersey, 1972; J. L. Gibson J. M. Ivancevich, J. H. Donnelly, Jr. (eds), *Readings in Organizations. Structure, Processes, Behavior*, Business Publications, Inc., Dallas, Texas, 1973; David Silverman, *La théorie des organisations*, Paris, Dunod, 1973 (traducere din limba engleză); B. Lussarto, *Intreduction critique aux teories d'organisation*, Paris, Dunod, 1972. La noi în ţară studii despre organizaţii au publicat: V. Ceauşu, *Psihologia organizării*, Bucureşti, Editura militară, 1970; Adrian Neculau. *Individ şi organizaţie*, în: *Sociologia în acţiune*, Iaşi, 1973; Cătălin Zamfir, *Psihosociologia organizării şi conducerii*, Bucureşti Editura politică, 1974, Cornel Popa, *Analiza logică a structurilor organizaţionale*, în: *Structurile organizaţionale şi eficienţa acţiunii*, Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 1978, p. 35—43.

rilor organizațiilor.[7] Mulți alți autori americani (R. Guest, 1962; A. Etzioni, 1964; J. A. Litterer, 1968 etc.) care pun un accent deosebit în definirea organizațiilor pe orientarea oamenilor în vederea realizării scopurilor propuse, adoptă, în esență, tot un punct de vedere sociologic.[8] Și diverși autori europeni preferă perspectiva sociologică în analiza organizațiilor. Francezul Georges Lapassade definește organizația ca un „grup de grupuri reunite care fac legătura între baza societății (societatea civilă) și stat", ca o „colectivitate reunită în vederea realizării unor obiective diferite", ca „un act ce consistă în ordonarea și raționalizarea sistemului social dar și o realitate socială".[9]

Perspectiva psihologică de abordare a organizațiilor sociale este la fel de răspîndită. Astfel, David Krech și Richard Crutchfield încercau încă din 1948 să găsească cîțiva parametri care să diferențieze „grupurile psihologice" de așa-zisele „organizații sociale", ambele considerate ca forme particulare ale organizării sociale. Pentru cei doi autori mărimea, durata și structura grupurilor sînt esențiale în acest sens. Astfel, grupul psihologic dispune de mărime redusă, durată mică, structură labilă, în timp ce organizațiile sociale au mărime importantă, durată lungă, structură puternică. După cum observăm însă caracteristicile enunțate nu sînt întru-totul suficiente pentru diferențierea celor două forme ale realității sociale. Dacă mărimea, redusă într-un caz și importantă în altul, poate fi reținută ca parametru diferențiator, nu același lucru îl putem spune și despre celelalte două, aceasta pentru simplul fapt că există suficient de multe grupuri psihologice cu durată lungă și structură puternică, la fel cum există suficiente organizații sociale (mai ales în capitalism) ce dispun de o durată scurtă și o structură foarte labilă, dinamitată permanent de conflicte. Intuind parcă insuficiența celor trei parametri pentru definirea organizațiilor, cei doi autori arată în continuare că „organizațiile sociale sînt grupuri specifice de oameni reali, grupuri care prezintă următoarele caracteristici: posedă produse culturale (edificii, îmbrăcăminte de ceremonii, formule magice, cîntece); un nume sau un simbol colectiv; *pattern*-uri distincte de acțiune; sisteme comune de credințe; agenți de autoritate și tehnici disciplinare".[10] Definiția conține, după cum lesne se poate observa, o suficient de amplă perspectivă psihologică și mai ales psihosocială. Subliniind faptul că organizația cuprinde grupuri *reale* de oameni, *pattern-uri de acțiune, credințe* etc., se încearcă surprinderea laturii ei umane.

Chiar și atunci cînd se adoptă una și aceeași perspectivă de analiză a organizațiilor, întîlnim diverse maniere de acțiune. Astfel, unii autori preferă analiza unidimensională punînd accent doar pe semnificația unei singure dimensiuni în buna funcționare a organizațiilor, în timp ce alții preferă o analiză multidimensională a acestora. Trei autori americani (R. E. Coffey, A. G. Athos, P. A. Raynolds) iau în considerare, de exemplu, cinci dimensiuni: *sociale* (ceea ce se cuvine să faci în contexte sau roluri specifice — respectarea normelor de grup și de rol); *psihologice* (ceea ce se cuvine să faci pentru a fi ceea ce ești sau ceea ce poți deveni — respectarea unicității individului); *ideale* (ceea ce trebuie să faci în toate contextele și rolurile — apelul la convingeri, atitudini, credințe); *scopul* (ceea ce trebuie să se facă pentru a determina realizarea sarcinilor — conștientizarea sarcinilor imediate); *învățarea* (ceea ce trebuie să faci pentru a ști mai mult despre tine, despre lume și despre relațiile dintre ele). În interiorul acestor dimensiuni pot să apară o serie de conflicte între normele comportamentale diferite (sau chiar opuse) pe care ele le conțin, pentru care individul trebuie să opteze sau pe care trebuie să le armonizeze. Dar, conflicte pot exista și între dimensiuni, prezența mai multora la un anumit moment dat implicînd opțiunea pentru una dintre ele. Sarcina organizațiilor este aceea de a contribui la optimizarea comportamentului tocmai în asemena situații conflictuale. Aceasta nu se poate realiza decît dacă se întreprinde o analiză profundă a mai multor niveluri: individual, interpersonal, grupal, intergrupal, organizațional, societal.[11] Iată deci, cum perspectiva psihoindividuală se continuă cu cea psihosocială și se încheie cu cea sociologică.

[7] Charles Perrow, *Organizational Analysis: A Sociological View*, Belmont. California, Wadsworth Publishing Company, Inc., 1970.

[8] Vezi: R. Guest, *Organizational change*, Homewood, III.: Dorsey Press, 1962, A. Etzioni, *Modern Organizations*, Englewood Clifts, Prentice-Hall, Inc., 1964; J. A. Litterer, *Organizations. Structure and Behavior*, New York, John Wiley and Sons. Inc., 1968. Englezul David Silverman, după ce insistă asupra unor dificultăți de definire a organizațiilor în termeni de scopuri, de relații formale, de tipuri de integrare și după ce trece în revistă conceperea organizației ca sistem, ca structură funcțională, dezvoltă un punct de vedere sociologic (acțional) asupra organizațiilor. Vezi David Silverman, *op. cit.*, îndeosebi oap. 10 (p. 187—202) în care sînt condensate concluziile finale ale lucrării.

[9] Georges Lapassade, *op. cit.*, p. 6; 77; 127; 222.

[10] David Krech, Richard Crutchfield, *Théorie et problèmes de psychologie sociale*, Paris, P.U.F., 1952, vol. II, p. 504 (traducere din limba engleză).

[11] R. E. Coffey, A. G. Athos, P. A. Raynolds, *Behavior in Organizations: A Multidimensional View*, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., Englewood Clifts, 1975 (îndeosebi capitalul 14).

Multitudinea perspectivelor și a punctelor de vedere în analiza organizațiilor se soldează cu o serie de efecte, dintre care mai semnificative ni se par a fi următoarele:

a. Apariția organizațiilor în accepțiuni diferite. Astfel, uneori ele apar ca produs (îndeosebi atunci cînd accentul cade pe specificul scopurilor realizate), alteori ca proces (cînd accentul cade pe mijloacele folosite care pot fie facilita, fie îngreuia buna lor funcționare). Sînt și cazuri cînd cele două accepțiuni se regăsesc reunite în una singură.[12]

b. Accentuarea unor elemente diferite în definirea și caracterizarea organizațiilor deși mai toți autorii selectează și folosesc aproximativ aceleași elemente (număr mare de membri, scop comun, activitate comună). La unii accentul este pus pe elementele structural-componente ale organizației (materiale, spațiu etc.), la alți pe cele uman-psihologice (pe oamenii reali cu credințele, opiniile și atitudinile lor), în sfîrșit la alții accentul cade pe însăși elementele organizaționale (calcul, raționament, decizii). În evidențierea unuia sau altuia dintre aceste elemente găsim rezonanța, uneori directă, alteori deghizată, a unor teorii formulate în legătură cu organizațiile pe care le vom analiza mai departe.

c. Absolutizarea cînd a aspectelor formale și de eficiență strict materială a organizațiilor, cînd a aspectelor informale, psihologice și de eficiență psihosocială și socială a lor, cu alte cuvinte, disjuncția dintre „material" și „uman", dintre „eficiența materială" și „eficiența uman-psihologică".

d. În sfîrșit, dar nu în ultimul rînd, asistăm la adîncirea cunoașterii organizațiilor sub anumite aspecte însoțită însă de pierderea din vedere a altora și mai ales a viziunii de ansamblu.

Definirea și caracterizarea unitară a organizațiilor este îngreuiată nu doar de multitudinea perspectivelor adoptate, ci și de folosirea arbitrară a unor noțiuni, de lipsa de diferențiere care ar trebui să existe între ele, de desele confuzii ce se fac — cea de a doua dificultate la care ne referеam mai înainte. De exemplu, nu întotdeauna se face diferența dintre noțiunile de organizație și organizare, dintre cele de organizație și activitate organizată, organizație și sistem social, organizație și structură socială. Alteori, termenul de organizație este înlocuit cînd cu cel de instituție, cînd cu cel de „grup cu scop", cînd cu cel de „uniune".[13]

[12] O încercare de sinteză a celor două accepțiuni o întîlnim într-o lucrare a sociologului polonez Jan Szczepański publicată în 1970. El notează că organizația socială poate fi considerată ca fiind „un sistem de modele de conduită, instituții, roluri sociale, mijloace de control social care asigură conviețuirea membrilor colectivității, adaptînd năzuințele și acțiunile lor în procesul de satisfacere a nevoilor, rezolvînd problemele și conflictele care rezultă în timpul conviețuirii". Vezi: Jan Szczepański, *Noțiuni elementare de sociologie*, București, Editura științifică, 1972, p. 191—192 (traducere din limba poloneză).

Se înțelege de la sine că depășirea celor două categorii de obstacole la care ne-am referit se impune cu necesitate. Acest lucru nu este însă deloc ușor de realizat. Dacă cea de a doua dificultate poate fi relativ mai ușor depășită, nu același lucru s-ar putea spune și despre prima, care este inerentă și oarecum firească organizațiilor, deoarece derivă din însăși natura lor.

Organizațiile sînt realități umane și sociale deosebit de complexe, în ele găsindu-și confruntarea nenumărate aspecte cum ar fi cele psihologice, sociologice, economice, politice etc. Iată de ce studiul interdisciplinar, deci din perspectiva mai multor științe, este de dorit. Nu întîmplător Joe Kelly considera că esența comportamentului organizațional derivă din necesitatea unui mod de abordare interdisciplinară.[14] Numai că un asemenea studiu este greu de realizat din mai multe motive, dintre care specializarea institutelor de cercetare și a cercetătorilor ocupă un loc important. Constituirea unor echipe interdisciplinare de cercetare, deși dezirabilă din punctul de vedere al eficienței sociale, ridică adeseori o serie de probleme atît de dificile încît realizarea lor practică devine aproape imposibilă. Aceasta nu înseamnă că trebuie să se renunțe la un asemenea studiu. După părerea noastră, una dintre soluțiile practice actuale de rezolvare a problemei respective o reprezintă studiul adîncit pe specialități al organizațiilor, fără a pierde însă din vedere importanța unor aspecte adiacente, sau corelarea a două, trei perspective apropiate, fapt care ușurează realizarea sintetizării lor. În ceea ce ne privește am preferat această ultimă modalitate de acțiune.

În analiza problematicii unităților sociale ne-am propus să utilizăm perspectiva psihosocială și organizațională. Luăm în considerare ambele perspective concomitent deoarece fiecare în parte pe lîngă avantajele pe care le presupun au și o serie de limite. Astfel, prin perspectiva psihosocială putem interpreta, explica, teoretiza un fenomen, dar posibilitatea ameliorării lui este mai redusă, în timp ce perspectiva organizațională este mai mult ameliorativă decît efectiv o teorie a schimbării, ea mai degrabă descrie fenomenele prezente în organizație, decît explică care este geneza

[13] Jan Szczepanski, *op. cit.*, p. 188 și urm.

[14] Joe Kelly, *Organizational behaviour*, Georgetown, Ontario, Irwin-Dorsey, 1969, p. 9.

şi evoluţia lor, se adresează mai mult structurilor în care se desfăşoară activitatea şi mai puţin relaţiilor dintre cei care populează şi pun în mişcare aceste structuri. Iată de ce numai combinarea, interacţiunea celor două perspective este capabilă de a suplini limitele particulare ale fiecăruia dintre ele. Cele două perspective de analiză a organizaţiilor nu se exclud ci sînt complementare, fiecare dintre ele accentuînd o anumită latură, un anumit aspect şi contribuind prin aceasta la desăvîrşirea întregului. Am preferat utilizarea perspectivei psihosociale şi organizaţionale şi din alte două motive: în primul rînd, pentru că ea ne este mai familiară, în al doilea rînd, pentru că ea este mai puţin luată în considerare la noi atît în plan teoretic, cît mai ales în plan practic, aplicativ.

Să încercăm în continuare să rezolvăm, în măsura posibilităţilor, şi cea de a doua dificultate la care ne refeream mai înainte. Nu ne propunem să stăruim asupra diferenţierilor care există între toate perechile de noţiuni amintite, ci doar asupra celor prezente între noţiunile de *organizaţie* şi *organizare, organizaţie* şi *activitate organizată.*

În definirea şi caracterizarea organizaţiilor, o importanţă deosebită o au punctele de pornire ale analizei. Adică: pornim de la formele mai puţin evoluate ale vieţii sociale cînd necesităţile convieţuirii, ale conlucrării determină apariţia spontană a unor norme comportamentale, fără ca oamenii să-şi dea seama de geneza lor; sau, dimpotrivă, pornim de la formele ei mai evoluate cînd oamenii intervin direct în organizarea societăţii, în găsirea celor mai bune forme de convieţuire, în stabilirea deliberată a unor norme, reguli, comportamente, activităţi ce trebuie respectate, astfel încît societatea să poată funcţiona normal? Dacă în primul caz, organizaţia apare ca o asociaţie realizată spontan, ca un proces natural, firesc de structurare, în virtutea unor obiceiuri, datini, ceea ce face ca ea să fie considerată ca ceva tradiţional, oarecum independent de voinţa oamenilor, ca ceva ce trebuie acceptat şi respectat; în cel de al doilea caz, organizaţia este o asociaţie creată anume de oameni, în mod direct, conştient, voluntar în vederea uşurării vieţii în colectiv, fiind deci dependentă de voinţa, capacitatea şi raţiunea oamenilor, aceştia avînd un rol hotărîtor în formarea şi ameliorarea ei, sau chiar în lichidarea ei atunci cînd se dovedeşte a fi ineficientă. Aşadar, dacă în primul caz organizaţia este anterioară intervenţiei oamenilor, a manifestării capacităţii lor de organizare, în cel de al doilea caz organizarea precede organizaţia. „Noutatea constă în faptul că organizaţia socială nu mai e privită ca o fatalitate sau ca un fenomen spontan, independent de conştiinţa şi voinţa oamenilor, ci ca un domeniu în care oamenii pot obţine rezultate

superioare prin intervenţia lor raţională, prin efortul de a concepe şi aplica formele de organizare optime. Fireşte, organizarea a fost modelată iniţial pe organizaţie, nefiind de fapt decît o corectare sau prelungire a ei, dar în cele din urmă raporturile s-au inversat, organizarea precede organizaţia, aceasta devine un efect sau un rezultat al ei".[15]

Fără îndoială că şi organizarea este subordonată unui proces evolutiv. Dacă în fazele ei iniţiale, organizarea se prezenta ca un proces de „încercare şi eroare", pe măsura măririi grupurilor umane, a creşterii complexităţii lor, a rafinării utilizării diverselor asociaţii sociale, atît organizarea cît şi organizaţiile au devenit mult mai perfecţionate. Dar nu pe raporturile de anterioaritate a uneia faţă de alta vrem să stăruim, ci pe faptul că organizarea este o formă de activitate umană, o activitate conştientă, dirijată şi direcţionată spre realizarea unor forme specifice ale vieţii sociale cum sînt organizaţiile. Şi, dacă organizarea este o formă de activitate umană înseamnă că şi organizaţia ca un produs al organizării este tot o formă de activitate umană.

Odată ajunşi aici se ridică o nouă întrebare: orice formă de activitate umană este o organizaţie? Desigur că nu. Dar pentru a argumenta această afirmaţie trebuie în prealabil să facem distincţia dintre noţiunea de organizaţie şi cea de activitate organizată. După cum se ştie, oamenii pentru a se putea realiza plenar pe toate dimensiunile personalităţii lor, desfăşoară o multitudine de activităţi ce satisfac diverse necesităţi în diverse planuri (material, spiritual, social etc). Între aceste activităţi există cum e şi firesc, atît asemănări cît şi deosebiri. Printre asemănări am putea enumera, de exemplu, faptul că toate activităţile desfăşurate indiferent de natura lor, de specificul lor, conţin atît elemente structurale cît şi funcţionale (cum ar fi acţiunile, operaţiile, mişcările) care, în procesul interacţiunii lor, permit satisfacerea unor necesităţi, a unor funcţii ale omului, a unor scopuri. Activităţile sînt, de fapt, relaţii ale organismului cu mediul, relaţii ce presupun schimburi energetice cu finalităţi adaptative. De asemenea, activităţile umane, indiferent dacă sînt individuale sau colective, mai simple sau mai complexe, conştiente sau automatizate, se aseamănă între ele prin faptul că sînt organizate, adică elementele lor structural-funcţionale sînt astfel distribuite, structurate şi ierarhizate încît să poată asigura eficienţa maximă. În sfîrşit, activităţile umane presupun şi o oarecare

[15] Traian Herseni, *Psihosociologia organizării întreprinderilor industriale,* Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 1969, p. 14—15.

instituționalizare, oricît de simplă ar fi ea. De exemplu, într-o activitate de joc, alegerea unui conducător, investirea lui cu anumite sarcini, deci cu statute și roluri distincte, fie chiar și pentru o perioadă foarte scurtă, atît cît durează jocul, constituie deja o instituționalizare a activității respective.

Dar nu toate activitățile umane sînt la fel de organizate și structurate, nu toate presupun același grad de instituționalizare, fapt care le diferențiază pe unele de altele. Aceasta și face ca acel gen de activități social-umane care au un mare grad de organizare și instituționalizare să se transforme în organizații, celelalte rămînînd doar în stadiul de activități organizate. Activitățile religioase, militare, politice care au presupus chiar de la începutul practicării lor un mare grad de organizare și instituționalizare s-au transformat printre primele în organizații, în timp ce alte tipuri de activități, cum ar fi cea productivă, de muncă, au rămas multă vreme doar în stadiu de activități organizate.

Prin prisma celor de mai sus am putea considera organizația, într-o accepțiune foarte largă, ca fiind *un tip specific de activitate umană, adică acea activitate social-umană ce dispune de un mare grad de organizare și instituționalizare.* O asemenea formulare este însă mult prea generală pentru a fi și suficientă, de aceea ea se cere a fi neapărat concretizată. De fapt, cele prezentate mai sus cuprind toate elementele ce ar fi necesare pentru caracterizarea completă a organizației. Să revenim asupra lor.

În primul rînd, s-a desprins credem suficient de clar faptul că pentru a putea vorbi de existența unei organizații este necesar un număr de indivizi care urmează a se asocia în vederea desfășurării unei activități. Numai că în constituirea organizațiilor important este nu orice număr ci un *număr mare de indivizi* care să intre în interacțiuni multiple între ei, determinate sau nu. Prin aceasta diferențiem, de fapt, noțiunea de organizație de cea de grup mic care conține un număr relativ restrîns de indivizi.

În al doilea rînd, nu este vorba de orice tip de activitate ci de acea activitate care presupune prezența unor secvențe ce urmează a fi îndeplinite de mai multe persoane, deci de o *activitate care să necesite atît diviziunea cît și cooperarea socială.* Astfel, o activitate simplă care ar putea fi îndeplinită doar de o singură persoană n-ar duce la nașterea necesității de asociere, deci de organizare socială. Ca mărturie stă faptul că activitatea de muncă nu s-a transformat în organizație în accepțiunea curentă, modernă a termenului, atîta vreme cît acțiunile, operațiile și mișcările componente erau puțin sau deloc divizate, realizarea lor făcîndu-se în întregime de indivizi solitari. Pe măsură ce munca se socializează, pe măsură ce asistăm la realizarea pronunțată a diviziunii și specializării ei, la diversificarea formelor conlucrării sociale, apar și organizațiile industriale.

În al treilea rînd, este vorba nu despre orice formă de activitate, ci de acea *activitate care este reglementată social,* ceea ce înseamnă că cei care o realizează dispun de *statute și roluri clar definite,* sînt cuprinși într-o *structură socială determinată.* Este vorba deci de intrarea în funcțiune a unor norme, regulamente, dispoziții care reglementează comportamentul individual și grupal, care fixează anumite cadre sau limite în care acesta se poate mișca.

În al patrulea rînd, este vorba de faptul că activitatea pentru care se asociază oamenii trebuie să-și găsească o *finalizare,* să dispună de un anumit scop, obiectiv final care să mobilizeze, să orienteze și să direcționeze persoanele asociate.

Noțiunea fundamentală care apare la tot pasul este cea de activitate social-umană, de aceea definirea organizațiilor se poate realiza tocmai prin folosirea acestei noțiuni.

Organizația este o activitate social-umană care presupune asocierea spontană sau dirijată, voluntară, a unui număr mare de indivizi ce dețin statute și roluri bine definite, determinate sau nu, în vederea realizării unui scop, a unui țel, a unui obiectiv.

Cînd ne referim la numărul mare de indivizi ce interacționează între ei, nu ne interesează indivizii în sine, ci mai ales comportamentul lor organizațional, felul în care acesta influențează și afectează realizarea țelurilor colectivității organizate, dar și felul în care colectivitatea organizată influențează percepțiile, sentimentele și acțiunile oamenilor.

Apoi, cînd vorbim de statute și roluri „determinate sau nu" ne gîndim nu numai la statutele și rolurile oficiale, formale, prescrise de regulamente, ci și la acele statute și roluri ce apar ca urmare a funcționării relațiilor interpersonale, deci a planului psihosocial.

De asemenea, cînd accentuăm rolul scopului explicit formulat ca fiind specific organizațiilor, nu pierdem din vedere faptul că acestea nu sînt singurele care orientează în mod real organizația. În fond, scopurile sînt formulări conștiente, complete sau parțiale, corecte sau chiar denaturate ale finalităților reale.

Considerarea organizațiilor sociale prin prisma parametrilor de mai sus ne conduce spre interpretarea acestora într-o manieră generală, globală. Nu cumva în felul acesta pierdem însă din vedere specificul fiecărui tip de organizație? Nu cumva de dragul ge-

neralului şi al generalizărilor sacrificăm particularul, individualul? În realitate, organizaţiile sînt asemănătoare (similare) sau foarte diferenţiate (unice) între ele? Cum ar fi mai bine să le interpretăm? Iată întrebări la care răspunsul are nu doar o semnificaţie teoretică ci şi una practic-acţională.

Rezolvarea problemei s-a făcut însă prin absolutizarea fie a unui aspect, fie a celuilalt. Tom Lupton, de exemplu, arată că în timp ce reprezentanţii modelului tradiţional al organizării consideră că problemele tuturor organizaţiilor sînt asemănătoare, găsirea şi folosirea unor principii comune fiind suficiente pentru rezolvarea lor, rerpezentanţii modelului modern de organizare susţin că este mai convenabil să considerăm că organizaţii diferite au probleme diferite, iar organizaţiile asemănătoare au probleme diferite în perioade diferite, această concepţie permiţînd identificarea problemelor specifice organizaţionale, căutarea unor metode şi soluţii alternative de rezolvare a lor, stabilirea dintre acestea a celor mai bune, după împrejurări.[16] Alţi autori sînt de părere că ambele puncte de vedere sînt corecte sub aspect teoretic (organizaţiile sînt unice dar au şi asemănări), dar greşite sub aspect strategic. Charles Perrow,[17] de exemplu, consideră că organizaţiile sînt unice, dar există şi puncte comune între ele — un anumit grad de standardizare — care ne permite să generalizăm. Ceea ce desprindem din analizele pe care le întreprindem sînt schemele de variaţie de la o organizaţie la alta, care ţin nu numai de unicitate dar şi de tipic, pe baza lor fiind posibilă predicţia. Cunoaşterea similarităţilor diferitelor organizaţii are însă o însemnătate redusă din perspectiva intervenţiei în organizaţie pentru a-i schimba structura şi funcţionalitatea. Pentru a putea înţelege, explica şi interpreta organizaţiile, apelul la asemănările dintre ele este suficient; pentru a putea schimba organizaţia trebuie să facem apel la ceea ce aceasta are propriu, specific.

Dat fiind faptul că lucrarea noastră este concepută dintr-o dublă perspectivă, psihosocială dar şi organizaţională, deci atît interpretativă cît şi ameliorativă, vom încerca să ţinem seama în egală măsură de aspectele generale şi particulare ale organizaţiilor. Deşi ne vom concentra atenţia asupra cîtorva tipuri de organizaţii sociale, se înţelege că multe dintre problemle ce vor fi tratate vor avea un caracter de generalitate mai largă, o relevanţă mai mare.

---

[16] Citat după: Joe Kelly, *op. cit.*, p. 32.
[17] Charles Perrow, *op. cit.*, p. 177—178.

2. TEORII ASUPRA ORGANIZAŢIILOR

Teoriile emise cu privire la onganizaţii, deşi numeroase, cu multiple şi variate nuanţe, pot fi grupate în trei categorii distincte pe care le vom denumi teoria clasică, teoria neoclasică, teoria modernă.

Teoria clasică studiază aproape în exclusivitate anatomia organizaţiilor, latura lor formală, oficială de organizare ce poate fi redată sugestiv sub forma organigramei. Iniţiatorii acestei teorii ar putea fi consideraţi: F. W. Taylor care formulează aşa numita *teorie fiziologică a organizării* şi L. F. Urwick, L. Gulick, H. Fayol care formulează *teoria gestiunii sau conducerii administrative.*[18] Printre primii însă la care întîlnim o prezentare sistematică a principiilor organizării am putea considera pe J. D. Mooney şi A. C. Reiley, care încă din 1931 au publicat o carte pe această temă. Ei definesc organizaţia ca „modul în care fiecare asociaţie umană îşi atinge un scop comun“, esenţial în acest sens fiind procesul de „legare a sarcinilor sau îndatoririlor specifice într-un întreg coordonat“.[19] Mai apoi cărţi pe aceeaşi temă publică: Alvin Brown (1945), E. F. L. Brech (1957), Louis A. Allen (1958), H. Koontz şi Cyril O'Donnel (1959) etc.[20]

Pentru Louis A. Allen, spre exemplu, trei elemente sînt esenţiale în definirea organizaţiilor: diviziunea muncii, identificarea sursei de autoritate, stabilirea relaţiilor dintre oameni, ca parte integrantă a activităţii. Pentru a-şi susţine şi mai pregnant ideile şi pentru a le da un oarecare grad de intuitivitate, el compară „organizaţia“ cu „organismul uman“, ajungînd la concluzia că natura este cel mai bun organizator. În organismul uman întîlnim organe şi aparate ce au funcţii diferenţiate, bine stabilizate şi individualizate unele în raport cu altele, fapt care ar echivala cu diviziunea muncii din viaţa socială. Apoi, întîlnim creierul care lucrează la două niveluri, cel conştient şi

---

[18] Vezi: F. W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Brothers, 1911 (vezi şi traducerea în limba franceză din 1965, Dunod); L. Gulick, L. Urwick (eds), *Papers on the Science of Administration*, New York, Institute of Public Administration, 1937; H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1916 (vezi şi ediţia mai recentă din 1970).
[19] James D. Mooney, Alan C. Reiley, *The Principles of Organization*, New York, Harper & Brothers, 1939, p. 1—4.
[20] Vezi: Alvin Brown, *Organization, a Formulation of Principle*, New York, Hibbert Printing Company, 1945; E. F. L. Brech, *Organization*, London, Longmans, Green and Company, 1957; Louis A. Allen, *Management and Organization*, New York, Mc. Graw-Hill Book Company, Inc., 1958; Harold Koontz, Cyril O'Donnell, *Principles of Management*, New York, Mc. Graw-Hill Boock Company, 1959, chapter 7.

cel automatizat, acesta corespunzînd centrului de autoritate. În sfîrşit, între aparatele organismului există o cooperare ca şi în viaţa socială fără de care funcţionarea integrală a organismului n-ar fi posibilă.[21] Fără a pune mare preţ pe ideea de organism aplicată la viaţa socială, la societate, care nu a împins mai departe cunoaşterea ştiinţifică, credem însă că analogia făcută de Allen are valoare sugestivă şi în acest sens am menţionat-o.

În esenţă, teoria clasică asupra organizaţiilor accentuează analiza a patru elemente importante: 1) *cercetarea eficienţei;* 2) *cercetarea principiilor ierarhiei funcţionale, ale autorităţii;* 3) *cercetarea celor mai perfecte structuri de organizare;* 4) *cercetarea celor mai nimerite mijloace de control a activităţii depuse* — toate acestea urmărind în final creşterea productivităţii muncii organizaţiei şi a gradului ei de utilitate socială. În toate cele patru teme enumerate, locul central îl ocupă latura tehnică a muncii, în timp ce cea umană este nu numai neglijată, dar mai ales, am spune, „exploatată". De exemplu, eficienţa maximă era obţinută prin diviziunea excesivă a muncii, prin scurtarea timpului de muncă şi prin raţionalizarea mişcărilor de muncă. Pornindu-se în domeniul organizării industriale de la ideea că oamenii sînt ineficienţi în comparaţie cu maşinile, s-a încercat standardizarea muncii lor, simplificarea ei, astfel încît aceştia să semene tot mai mult cu maşinile. Oamenii ca elemente componente ale organizaţiei erau consideraţi ca simple instrumente a căror sarcină este de a munci fără să-şi pună întrebări cu privire la scopul muncii, la unele probleme umane pe care le presupune munca. Omul, muncitorul cu cît este mai puţin interesat de o serie de probleme, cu atît este mai bun. Concepţia lui Taylor despre om reiese cu prisosinţă din următoarele cuvinte ale sale: „una dintre primele nevoi ale omului pregătit să manipuleze fonta este ca el să fie atît de stupid şi flegmatic, încît să semene cît mai mult cu un bou; el trebuie în consecinţă să fie instruit de un om mai inteligent decît el".[22] De aceea, printre principiile generale ale organizării erau unele care striveau personalitatea omului, o aduceau doar la nivelul unui simplu executant. Alături de unele principii, cum ar fi cel al specializării, datorată diviziunii muncii, al ariei de control, al structurii de conducere sau al „lanţului conducerii", cel mai necruţător dintre toate era principiul autorităţii potrivit căruia autoritatea reprezenta metoda cea mai sigură şi eficace de controlare a activităţii celorlalte persoane. Aici îşi face

[21] Louis A. Allen, *op. cit.*, chapter 3, îndeosebi p. 53—56.

[22] Citat după: Marwin D. Dunnette, Wayne K. Kirchner, *Psychology Applied to Industry*, New York, Appleton. Century-Crofts, 1965, p. 163.

loc aşa numitul concept „herd" care, după Allen „plasează exclusiv puterea de a decide în mîinile conducătorului şi forţează pe subordonaţi să se supună".[23] Aşadar, subordonaţii, membrii organizaţiei, erau consideraţi mai mult sau mai puţin ca o turmă ce trebuia să se supună necondiţionat puterii, autorităţii, turmă care trebuia constrînsă pentru a se ajunge la realizarea scopului final. Acest concept izvorăşte din organizarea militară care presupune reguli stricte ce prescriu aproape orice comportament, dar s-a extins rapid şi în modul de funcţionare al altor organizaţii, îndeosebi al celor industriale.

Teoria clasică a organizaţiilor este relevantă doar pentru contribuţia pe care o aduce în special pe direcţia studierii laturilor anatomice, formale ale acestora, preconizînd ideea că *eficienţa unei organizaţii poate creşte prin optimizarea organigramei, a structurii ei formale.* În rest, ea este limitată, voit antiumană, ducînd principiul rentabilităţii pînă la ultima sa limită, deoarece este vorba de obţinerea acesteia cu orice preţ, chiar cu sacrificarea celor care contribuie la realizarea ei. Evident, rentabilitatea maximă este doar în favoarea proprietarului.[24] Ea este criticată chiar de psihosociologii din ţările capitaliste. În perspectiva acestei teorii, organizaţia „impune un control strîns, are o structură foarte formală, este foarte rigid definită, are o politică proprie şi metode corespunzătoare şi este în esenţă o abordare neomenească a problemei sau lipsită de înţelegere pentru diferenţele existente între oameni".[25] Douglas Mc. Gregor face, de asemenea, o critică riguroasă teoriei clasice din mai multe puncte de vedere. El consideră, astfel, că multe dintre „prezumţiile" făcute de aceste teorii cu privire la comportamentul uman au un caracter mult prea general, fără ca această generalitate să fi fost extrasă din cercetări riguros experimentale, unele dintre ele putînd fi valabile doar pentru anumiţi oameni, pentru anumite împrejurări. Este apoi evident că o singură prezumţie greşită ar putea da peste cap întregul edificiu. El este de părere, în acest sens, că principiul autorităţii este departe de a fi singurul şi mai ales indispensabil în exercitarea conducerii. Autoritatea poate fi unul dintre mijloacele conducerii alături de care ar putea figura, de exemplu, convingerea sau alte principii. Se critică şi faptul că multe metode şi modele organizaţionale specifice unor anumite organizaţii, cum ar fi mai ales cele militare şi bise-

[23] Louis A. Allen, *op. cit.*, p. 59.

[24] O analiză critică nuanţată a taylorismului vezi în: V. I. Lenin, *Opere*, Bucureşti, Editura politică, vol. 18 (1957), p. 590—591; vol. 20 (1959), p. 146—148; vol. 27 (1959), p. 242—243; 281—282; 299; vol. 33 (1957), p. 359.

[25] Marwin D. Dunnette, Wayne K. Kirchner, *op. cit.*, p. 161.

ricești, au fost extinse abuziv și asupra organizațiilor industriale.[26] După părerea noastră, teoriile clasice asupra organizațiilor sînt eronate din cel puțin trei puncte de vedere: 1) organizația este într-adevăr un instrument prin intermediul căruia se asigură rentabilitatea, dar nu numai atît; a o reduce doar la aspectul ei instrumental neglijînd sau negînd alte roluri ale ei, alți factori care acționează în interiorul ei, este evident o exagerare; 2) perspectiva adoptată în considerarea omului ca fiind inert, relativ nemodificabil, justificată doar prin faptul că cei care au formulat-o n-au fost nici psihologi, nici sociologi, ci doar simpli ingineri și contabili, este mult prea simplistă pentru a putea fi luată în considerare; 3) prezumția potrivit căreia munca este doar un mijloc prin care omul își cîștigă existența este nu numai limitată, ci absolut falsă, deoarece munca, mai ales în societatea socialistă, reprezintă o modalitate prin care omul își formează și dezvoltă plenar propria sa personalitate.

Datorită tuturor acestor lipsuri și erori, teoria clasică asupra organizațiilor a eșuat ca teorie generală, dar nu și ca practică specifică anumitor condiții. În practica organizării, teoria clasică a avut o mare influență deoarece multe dintre presupozițiile sale, deși limitate, erau reale, corespundeau unei situații tehnologice și sociale particulare.

Teoria neoclasică sau a *„relațiilor umane“* își are punctul de plecare în curentul inițiat de Elton Mayo, F. J. Reethlisberger, W. J. Dickson. O dezvoltare a cercetărilor școlii lui Mayo o întîlnim în unele lucrări semnate de B. B. Gardner și David G. Moore (1955), Keith Davis (1957) și alții.[27] Acești autori și încă mulți alții sesizînd unele limite ale teoriei clasice, o preiau pentru a o îmbogăți și mai ales pentru a-i compensa deficiențele. Punctul de pornire îl constituie aceleași teme stabilite de teoria clasică, numai că se schimbă perspectiva de abordare a lor. Astfel, dacă în teoria clasică eficiența maximă se asigura prin accentuarea elementelor tehnice sau tehnologice, prin sacrificarea ființei umane, teoria neoclasică *acordă un rol primordial omului, problemelor lui, trăirilor lui psihologice și mai ales fenomenelor psihosociale care apar ca urmare a interacțiunii indivizilor*. Așadar, elementele de bază ale

[26] Douglas Mc. Gregor, *The human side of entreprise*, New York, Mc. Graw-Hill, 1960, chapter II. Vezi și traducerea în limba franceză: Douglas Mc. Gregor, *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars, 1969, p. 14—15.

[27] Vezi: B. B. Gardner, D. C. Moore, *Human Relatins in Industry*, Homewood Richard D. Irwin, 1955; Keith Davis, *Human Relations in Business*, New York, Mc. Graw-Hill Book Company, 1957.

teoriei clasice nu sînt privite în sine, ci în interacțiune cu factorul uman. Reprezentanții acestei noi teorii se străduiesc să demonstreze influența oamenilor, a psihologiei lor, asupra așa-zișilor „piloni“ ai teoriei clasice lărgind, în felul acesta, mult perspectiva de abordare a organizațiilor. Astfel, acestea nu mai sînt concepute ca fiind simple instrumente, ci ca structuri compuse din nenumărate elemente componente care se înlănțuie între ele, influențîndu-se reciproc. Punctul de vedere interacționist introdus în teoria organizațiilor este un cîștig al acestor teorii: organizația are posibilitatea de a-și integra părțile componente, de a le defini în raport cu întregul, dîndu-le în felul acesta o nouă dimensiune; deși nu întotdeauna între scopul general al organizației și scopurile particulare ale indivizilor care o compun există și poate să existe o unitate, organizația prin ea însăși, prin propria sa existență și funcționalitate, oferă indivizilor posibilitatea de a-și satisface propriile lor scopuri. Această ultimă ideie evidențiază prezența unui fapt foarte interesant: oamenii se folosesc de organizație pentru a-și realiza scopurile proprii. Multe dintre aceste scopuri se plasează însă în afara scopurilor propriu-zis organizaționale (productiv-economice, rentabile). Asistăm deci la apariția unor motivații, aspirații, scopuri care nu sînt productive, rentabile, dar sînt umane. Luarea în considerare și a acestora duce la „umanizarea“ organizațiilor. Deplasarea accentului de pe tehnic și tehnologic pe uman, atrage după sine deplasarea accentului de pe formal, oficial pe informal, psihologic. Dacă reprezentanții teoriei clasice studiau organigrama organizației, cei ai teoriei neoclasice studiază sociograma grupurilor din cadrul organizațiilor evidențiind îndeosebi fenomenele de natură psihologică sau psihosocială care guvernează viața de grup. Elementul central devine „relația umană“ care trebuie optimizată, cei ce se încadrează în această teorie identificîndu-se cu mișcarea „relațiilor umane“ (Human Relations). Crearea unui climat psihologic pozitiv, a unei atmosfere plăcute, motivarea corespunzătoare a salariaților, mărirea gradului lor de satisfacție, eliminarea tensiunilor dintre muncitori și patronat, reprezentau sarcini fundamentale pentru reprezentanții școlii relațiilor umane prin rezolvarea cărora se spera a se rezolva și problemele grave de ordin social care amenințau sistemul capitalist.

Teoria neoclasică reprezintă răspunsul dat de cercetători noilor dificultăți ridicate de orînduirea capitalistă. Deși această teorie o acceptă pe cea clasică, suprapune însă peste ea toate modificările comportamentului individual și de grup, *introducînd astfel studiul și știința comportamentului în teoria organizațiilor*. Prin aceasta ea se apropie mai mult de adevăratele probleme umane ale orga-

nizaţiilor (poate şi pentru faptul că cei care au elaborat-o au fost psihosociologi) şi depăşeşte teoria clasică. Totuşi, ea are şi multe limite semnificative. Astfel, din multitudinea elementelor organizaţionale care funcţionează într-o organizaţie, şcoala „relaţiilor umane" pune un accent mult prea mare, chiar exagerat, pe cele de natură psihologică, iar dintre acestea pe cele afectiv-simpatetice, absolutizîndu-le şi neinterpretîndu-le în legătură cu celelalte. Aceasta face ca teoria neoclasică să rămînă într-un cadru relativ limitat. Apoi, deşi se vorbeşte de „ameliorarea spaţiului social şi mai ales a celui socio-uman", se pierde din vedere faptul că în cadrul unor organizaţii de tip capitalist, cu atît mai mult în cele industriale, există interese de neîmpăcat între „capitalul personificat" şi „ziua de muncă personificată", cum se exprima sugestiv Marx pentru a desemna pe capitalist şi pe muncitor. Opoziţiile de clasă sînt fie trecute cu vederea, fie estompate. La aceasta se adaugă şi faptul că într-o societate în care omul este considerat o marfă, studiul relaţiilor umane nu era şi nici nu putea să fie efectuat în interesul oamenilor, al muncitorilor, ci în cel al patronilor. Mai mult, după cum remarcă chiar un autor american, un asemenea studiu urmărea „atenuarea forţei de atracţie a sindicatelor", altfel spus, subminarea organizaţiilor de clasă ale muncitorimii. În esenţă, umanizarea relaţiilor de ordin organizaţional urma să servească tot interesele capitalului.[28]

Trecerea de la teoriile clasice şi neoclasice spre cele moderne s-a realizat treptat prin utilizarea unor modalităţi acţionale foarte diferite. Una dintre ele a fost şi aceea a „concilierii" oarecum forţată a celor două teorii, încercîndu-se prin aceasta depăşirea limitelor lor. Amitai Etzioni considera, de exemplu, că ipoteza creşterii eficienţei muncii prin raţionalizarea excesivă a mişcărilor sau a timpului de lucru (specifică teoriilor clasice) şi ipoteza potrivit căreia între individ şi organizaţie există uneori tensiuni, conflicte (specifică teoriilor neoclasice), există o compatibilitate absolută. Organizaţia este văzută deci ca un organism în care se înfruntă şi se confruntă grupuri diferite, psihologii şi interese diferite. Totuşi, Etzioni nu militează pentru înlăturarea conflictului (un astfel de fapt nici n-ar fi posibil în societatea capitalistă), ci doar pentru instituţionalizarea şi mai ales pentru manevrarea şi manipularea lui în folosul organizaţiilor, deci al patronilor. La el, ca şi la mulţi

[28] O analiză critică pertinentă a teoriilor „relaţiilor umane" poate fi găsită în lucrările unor autori sovietici. Vezi, de exemplu: J. M. G v i ş i a n i, *Organizaţia i upravlenie*, Moskva, „Nauka", 1972; M. N. B o g o m o l o v a, *Doktrina „caloveceskih otnoşenii" — ideologiceskoe orujie monopolii*, Moskva, „Mîsl", 1970.

alţi autori, întîlnim tendinţa de a menţine, explica, justifica conflictul în limitele relaţiilor de producţie capitaliste.[29]

Foarte curînd, alături de această manieră de realizare a sintezei dintre cele două categorii de teorii, îşi face loc o nouă modalitate rezolutivă bazată pe introducerea unor elemente conceptuale noi, importante, menite a dezvolta o nouă perspectivă asupra organizaţiilor.

Teoriile moderne interpretează *organizaţia ca un întreg, ca un tot unitar* în interiorul căruia acţionează în strînsă dependenţă şi interdependenţă o multitudine de factori şi fenomene. De fapt, acestea sînt considerate ca fiind variabile dependente, ce alcătuiesc împreună un veritabil sistem. Ideea care predomină deci în aceste teorii este cea a organizaţiei ca sistem închegat, dinamic şi evolutiv. Reprezentanţii acestor teorii sînt interesaţi de aspecte cum ar fi: care sînt componentele sistemului? ce relaţii se stabilesc între ele în vederea adaptării reciproce? care sînt procesele care leagă verigile sistemului? care sînt scopurile sistemului?

W. G. Scott,[30] făcînd o analiză a mai multor lucrări din literatura de specialitate din care se degajă aceste întrebări, constată că printre componentele esenţiale ale unei organizaţii s-ar putea enumera: 1. indivizii, interpretaţi ca indivizi, în sine, cu personalitatea lor; 2. organizarea formală; 3. organizarea informală; 4. sistemul de statute şi roluri; 5. cadrul fizic, ergonomic. Aceste părţi nu sînt independente unele de altele ci într-o foarte strînsă legătură, fapt care dă naştere la un moment dat la o anumită configuraţie, la un „sistem organizaţional". Interacţiunea este favorizată, la rîndul ei, de o serie de procese cum ar fi cel al comunicării, cel al echilibrării mecanismelor sistemului, în sfîrşit, cel al deciziei. Toate aceste interacţiuni şi mecanisme funcţionale conduc spre realizarea scopurilor specifice fiecărui tip de organizaţie.

Răspunsul la întrebările formulate conduce spre stabilirea cîtorva particularităţi importante ale sistemului de organizare. Astfel, caracterul mobil al interacţiunii elementelor componente face ca modificarea sau dereglarea unui singur element al sistemului să ducă la modificarea sau dereglarea întregului sistem. Apoi, sistemul are o serie de nevoi, de cerinţe a căror satisfacere duce la buna lui funcţionare, în timp ce nesatisfacerea lor duce la eşec. Specific pentru teoriile moderne este susţinerea faptului că aceste

[29] Vezi: P e t r e D a t c u l e s c u, *Tendinţe noi în psihosociologia americană a organizării*, în: „Revista de filosofie", 1971, nr. 10.

[30] W i l l a m G. S c o t t, *Organization theory: An Overview and an Appraisal*, în: Keith Davis, William G. Scott (eds), *Readings in human relations*, New York, Mc. Graw-Hill Book Company, 1964, p. 122.

cerinţe şi nevoi pe care le-am putea denumi „existenţiale" se satisfac prin propriile mecanisme structurale şi funcţionale ale organizaţiei. Buna funcţionare a tuturor acestor mecanisme va asigura eficienţa organizaţiei. Aşadar, accentul cade nu atît pe scop, cît pe funcţionarea normală a elementelor componente prin intermediul căreia se va realiza scopul, pe aşa-zisele mecanisme de autoreglare prin intermediul cărora îşi asigură existenţa. Problema principală care se pune în aceste condiţii este aceea a asigurării raţionalităţii sistemului.

Rînd pe rînd organizaţiile au fost denumite: sisteme complexe (G. C. Homans, 1950), sisteme de grupuri parţial suprapuse (R. Lickert, 1961), sisteme socio-tehnice (E. L. Trist, 1963), sisteme deschise (A. K. Rice, 1963), sisteme socio-tehnice-deschise (E. Schein, 1965), sisteme de roluri (D. Katz şi R. L. Kahn, 1967). Noţiunea de sistem aplicată la organizaţiile sociale este însă mult prea generală pentru a putea fi şi operantă. Teoriile moderne deşi foarte diverse, la o analiză mai atentă îşi dezvăluie totuşi cîteva puncte comune care ne-ar putea permite chiar stabilirea unor orientări distincte. După părerea noastră, acestea ar fi:

a. *Orientarea tehnologică* dezvoltată de Joan Woodward în Anglia şi P. R. Lawrence şi J. W. Lorsch în S.U.A.[31], are ca punct de pornire teoria clasică asupra organizaţiilor şi chiar intenţia testării utilităţii ei. Cercetătoarea Joan Woodward încă din 1958 a realizat un amplu studiu empiric pe 100 de întreprinderi dintr-o zonă geografică industrializată pentru a vedea în ce măsură unele particularităţi ale întreprinderilor, formulate de sistemul taylorist (organizare precisă, ierarhie riguroasă, control organizaţional sever etc.) corelează cu succesul organizaţional. Rezultatele au arătat însă că nu există nici un fel de regularitate şi corelaţie semnificativă. De îndată însă ce întreprinderile au fost grupate în funcţie de specificul tehnologic al producţiei lor (producţie de unicate, producţie de masă, producţie în flux continuu), au fost remarcate o serie de corelaţii importante. Astfel, s-a evidenţiat faptul că sistemele productive similare au structuri organizaţionale similare în ciuda varietăţii produselor finite; numărul nivelurilor ierarhice de autoritate creşte pe măsură ce trecem de la producţia unicat (3 niveluri) la producţia de masă (4 niveluri) la cea în flux continuu (6 niveluri); numărul persoanelor din subordinea unui conducător

---

[31] Joan Woodward, *Management and Technology*, în: G. A. Yukl, K. N. Wexley, (eds), *Readings in Organizational and Industrial Psychology*, New York, Oxford University Press, 1971, p. 11—26; P. R. Lawrence, J. W. Lorsch, *Organization and environment*, Cambridge, Mass., Harvard Univ. Press, 1967.

este mai mic la producţia unicat şi în flux şi mult mai mare la producţia de masă. Cercetătoarea evidenţiază două caracteristici ale organizaţiilor industriale (funcţia tehnică şi funcţia socială) care variază după tipul de tehnologie. De exemplu, la producţia în flux, funcţia socială trece pe prim plan pentru că cea tehnică este oarecum inerentă sistemului; la producţia de unicate ambele funcţii sînt importante, în timp ce la producţia de masă între cele două funcţii apare un conflict. Lawrence şi Lorsch, efectuînd în 1967 un studiu pe 6 întreprinderi din industria chimică ce se caracterizau printr-un mediu tehnologic şi economic (piaţa) foarte dinamic, schimbător, ca şi prin prezenţa în ele a unor departamente cu structuri certe (compartimentele de producţie) sau incerte (compartimentele de cercetare—dezvoltare), au formulat „modelul de contingenţă al organizaţiilor" potrivit căruia structurile sînt contingente sau depind de structura sarcinii pe care o îndeplinesc, ceea ce permite ca structuri foarte diferite să coexiste în cadrul aceleiaşi organizaţii, cu condiţia ca fiecare dintre el să-şi îndeplinească sarcinile specifice lor.

Iată deci cum pe prim plan trec elementele tehnologice şi structurale ale organizaţiei care se asociază cel mai pregnant cu succesul organizaţional. Deşi cercetările autorilor amintiţi sînt seducătoare, faptul că fac abstracţie de factorul uman, de psihologia lui, ne determină să ne manifestăm unele rezerve faţă de ele.

b. *Orientarea psihologică* dezvoltată de mulţi cercetători din psihosociologia americană (J. G. March şi H. A. Simon, R. Lickert, C. Argyris etc.)[32] continuă aparent şcoala „relaţiilor umane" nu însă cu intenţia de a o face mai plauzibilă şi deci mai utilă, ci cu intenţia vădită de a o completa şi chiar depăşi. Ea vizează nu doar acţiunea de optimizare a psihologiei muncitorilor, ci ţinteşte spre umanizarea şi democratizarea întregii vieţi organizaţionale. March şi Simon pun un accent deosebit pe capacităţile cognitive ale oamenilor care îi ajută să selecteze acele alternative comportamentale ce se dovedesc a fi satisfăcătoare. Lickert consideră că motivarea oamenilor şi grupurilor umane este esenţială atît pentru creşterea productivităţii, cît şi pentru creşterea satisfacţiei. Tocmai de aceea, el crede că numai schimbarea stilului de con-

---

[32] J. G. March, H. A. Simon, *op. cit.*; R. Lickert, *New patterns of management*, New York, Mc. Graw-Hill, 1961; R. Lickert, *The human organization Its Management and Value*, New York, Mc. Graw-Hill, 1967. (Vezi şi traducerea acestor lucrări în limba franceză: R. Lickert, *Organisation humaine*, Paris, Gauthier-Villars, 1972; R. Lickert, *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris, Dunod, 1974). Chris Argyris, *Participation et organisation*, Paris, Dunod, 1970 (traducere din limba engleză).

ducere este capabilă de a modifica climatul organizațional. Argyris pune în dependență eficiența organizației de gradul de participare al oamenilor la viața organizațională și mai ales la procesul luării deciziilor (desigur însă nu și a celor fundamentale). Relația de incompatibilitate dintre om și organizație se rezolvă prin punerea în funcțiune a unor mecanisme psihologice informale. Această orientare tinde să se cristalizeze de aproximativ zece ani încoace, și poartă denumirea de *dezvoltarea umană a organizațiilor*, prescurtat *OD* (organizational development).

c. *Orientarea psiho-tehnologică* vrea să fie o sinteză a celor două dinainte prin accentul pus pe schimbarea concomitentă atît a elementelor de ordin tehnologic, cît și a celor de ordin psihologic. Această orientare a apărut mai întîi sub forma a ceea ce s-a numit organizația ca sistem socio-tehnic. Eric Trist, constatînd că modernizarea tehnologică a unor mine de cărbuni din Anglia nu s-a soldat cu creșterea productivității muncii cum ar fi fost de așteptat să se întîmple, din perspectiva teoriilor clasice asupra organizațiilor, a propus regîndirea modificărilor tehnologice în dependență de particularitățile psihosociale ale grupurilor umane care fuseseră tulburate de noua tehnologie.[33] Mai recent, cercetătorii și-au pus tot mai direct întrebarea dacă munca desfășurată de om este satisfăcătoare prin ea însăși. Nu cumva specializarea și divizarea ei excesivă duce la oboseală, la frustrare, la insatisfacții care se repercutează asupra productivității? Fără îndoială că un asemenea fenomen este larg întîlnit. De aceea, pentru înlăturarea lui s-a propus un nou principiu de organizare a muncii care să devină satisfăcător pentru om și anume principiul „îmbogățirii muncii", opus celui taylorist de „simplificare a muncii". Un asemenea fapt poate fi realizat prin două moduri: mai întîi, prin recompunerea unor activități mai variate; apoi, prin împletirea activității de execuție cu cele de decizie, planificare, control, coordonare, organizare. Noua tendință își are originea în Suedia, dar a căpătat o largă răspîndire și în alte țări din Europa.* Ea vizează ameliorarea concomitentă atît a spațiului structural-material al muncii, cît și al celui psihologic. Dacă, spre exemplu, în locul unei organizări de tip taylorist cu servicii distincte, specializate fiecare pentru a efectua un anumit tip de activitate, am organiza un grup care să efectueze *toate* operațiile presupuse de funcționarea întreprinderii rezultatele ar fi desigur mult mai bune. „Îmbogățirea muncii" se încadrează din ce în ce mai mult, sub influența cercetărilor legate de „calitatea vieții", într-o preocupare mai largă cunoscută sub denumirea de calitatea umană a muncii.[34]

[33] E. L. Trist, *Organizational choice*, Londres, Tavistock Publications, 1963. După: Edgar H. Schein, *Psychologie et organisations*, Paris, Editions Hommes et Techniques, 1971, p. 33—34 (traducere din limba engleză).

* Vezi: nr. 1 pe 1974 al revistei „Industrielle Organisation" în care publică articole pe această temă: P. Hubert-Lutg, (p. 3—5), E. Ulich (p. 6—8), E. Grandjean (p. 9—14), K. Vogel și E. Arn (p. 15—20), F. J. Hertog (p. 21—24), O. Ladner (p. 28—29). Vezi și: Ion Mărgineanu, *Experimente în industria suedeză*, în: „Viitorul social", 1978, nr. 3.

Orientările la care ne-am referit sînt deosebit de complexe, unele dintre ele închegîndu-se chiar sub ochii noștri, de aceea aproape că este prematur să ne pronunțăm asupra calității lor. Cert este faptul că fiecare dintre ele se străduie nu doar de a aduce o nouă perspectivă de interpretare a organizațiilor, ci o perspectivă mai bună, mai promițătoare și deci mai eficientă decît precedentele.

Aruncînd o privire de ansamblu asupra celor trei grupe de teorii asupra organizațiilor sociale constatăm în primul rînd că ele se opresc pe rînd asupra unor „funcții ale ființei umane", a unor modalități sub care omul poate participa la organizație. March și Simon arată că teoriile analizate privesc omul ca agent de execuție, ca ființă umană cu motivații și atitudini specific umane, ca ființă rațională capabilă de a lua decizii, de a-și îmbunătăți propriile forme de organizare. Iar M. Crozier arăta că omul a fost rînd pe rînd interpretat ca o „mînă", ca o „inimă" (suflet), ca un „cap". Nici una dintre aceste teorii luată în sine nu este satisfăcătoare. Probabil că îmbinarea lor într-o sinteză superioară va fi capabilă să răspundă exigențelor atît de complexe, multiple și variate ale organizațiilor moderne.

În al doilea rînd, remarcăm prezența unui progres de la o teorie la alta. Astfel, dacă în teoriile clasice organizația apărea ca un sistem prin excelență tehnic, activitatea de organizare, coordonare, conducere fiind centrată pe raționalizarea lui, în teoriile neoclasice organizația este privită ca un sistem natural, în esență uman, sociopsihologic, implicînd de aceea organizarea și conducerea conștientă a activităților umane, socio-psihologice, în sfîrșit, în teoriile moderne se încearcă adîncirea și depășirea printr-o sinteză superioară a celor dinaintea lor prin luarea în considerare a cît mai multor aspecte. Fiecare dintre aceste teorii n-au anulat eforturile precedentelor ci le-au integrat într-o concepție teoretică mai cuprinzătoare, progresul de la unele la altele fiind determinat în

[34] Cătălin Zamfir, *Discuții și orientări în umanismul contemporan*, în: *Civilizația socialistă. Dimensiuni și confruntări contemporane*, București, Editura Academiei R.S.R., 1979, p. 125—129.

economice); de conducere (sau politice); adaptativ-integrative; de menţinere. Clasificările menţionate evidenţiază multitudinea şi varietatea tipurilor de organizaţii existente.

După părerea noastră, organizaţiile sociale se diferenţiază cel mai mult între ele pe direcţia specificului scopului pe care îl au de realizat. Unele dintre ele au scopuri de ordin productiv, adică urmăresc producerea unor bunuri sau servicii necesare societăţii şi membrilor ei (organizaţiile industriale), altele au scopuri de ordin educativ formativ (organizaţiile şcolare), la unele dintre ele scopurile sînt de ordin recreativ (organizaţiile cultural-artistice), în timp ce la altele, ele sînt de ordin combativ, de luptă (organizaţiile militare) etc. Să ne oprim pe scurt, cu titlu exemplificativ, asupra caracterizării organizaţiilor industriale şi şcolare.

Faptul că întreprinderile industriale au diferenţe indiscutabile în raport cu alte organizaţii pe direcţia scopului lor productiv, a fost sesizat încă de multă vreme. Max Weber (1924), unul dintre primii teoreticieni ai organizaţiilor, considera că întreprinderile industriale dispun de o serie de caracteristici mai generale, comune şi altor tipuri de organizaţii (sînt forme voluntare de asociere, sînt organizate după nevoile şi intenţiile oamenilor, sînt formate dintr-un număr de indivizi, sînt bazate pe sisteme de conducere şi funcţionare ce presupun prezenţa unor statute, reguli şi regulamente), dar şi de unele mai particulare, specifice doar pentru ele (dispun de raţionalitate maximă, de finalitate restrînsă), rolul lor fiind de a „produce bunuri care să asigure un venit oamenilor".[36] La rîndul său, C. I. Barnard (1938) considera întreprinderile ca fiind „părţi" ale unui „sistem cooperativ" în care oamenii colaborează deliberat, conştient, finalist, iar printre elementele ei importante enumeră: comunicarea, voinţa de participare, scopul comun, eficienţa, decizia, rolul acesteia din urmă constînd în „valorificarea optimă a resurselor tehnice şi financiare".[37] La alţi autori se precizează şi mai mult natura scopurilor întreprinderii. Peter Atteslander (1959), spre exemplu, arată că scopul general al întreprinderii îl constituie producerea de bunuri sau prestarea de servicii. Spre deosebire însă de Weber şi Barnard care considerau că întreprinderile sînt „asociaţii voluntare", el este de părere că întreprinderile industriale, spre deosebire de alte organizaţii sociale, nu se bazează pe principiul voluntariatului, aceasta pentru faptul că fiecare dintre salariaţi trebuie să se subordoneze scopului general

[36] M a x W e b e r, *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*, Tübingen, 1924.

[37] C h e s t e r, I. B a r n a r d, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938, p. 73 şi urm.

indiferent dacă şi l-a însuşit sau nu. Mai mult, în cadrul acestor organizaţii bazate pe munca organizată, funcţionează şi un anumit tip de constrîngere care face ca salariaţii să ajungă la realizarea scopului final.[38] Un alt cercetător, R. W. Scott (1964), care face o tentativă de caracterizare mai amplă a organizaţiilor industriale, considera ca fiind specifice pentru ele următoarele elemente: scopul relativ specific, frontiere relativ fixe, structură ierarhică, ordine normativă.[39] Într-adevăr, caracterizarea făcută de el întreprinderii cîştigă în adîncime deoarece se vorbeşte de existenţa unor scopuri specifice, nu doar de scopuri comune.

Se degajă din cele arătate pînă acum că în caracterizarea întreprinderilor industriale ca tipuri de organizaţii sociale, trebuie să pornim de la specificul scopurilor lor. Întreprinderea industrială reprezintă, din această perspectivă, o *unitate de producţie*, un tip de organizaţie orientat pe direcţia fabricării unor produse utile, necesare vieţii sociale a oamenilor.

Evoluţia ulterioară a întreprinderilor a demonstrat însă faptul că în caracterizarea şi individualizarea lor nu trebuie să ne oprim aici. Întreprinderea este centrată într-adevăr pe realizarea scopului productiv, dar nu se reduce la atît. Importantă începe să devină realizarea unor produse sau servicii cît mai utile şi mai ales cît mai rentabile cu putinţă. Un asemenea punct de vedere îl găsim cel mai bine ilustrat şi concretizat în definiţia pe care o dă F. Perroux întreprinderii industriale. El arată că „întreprinderea este o formă de producţie prin care, în sînul aceluiaşi patrimoniu, se combină valoarea diverşilor factori ai producţiei raportaţi la agenţi distincţi ai proprietăţii întreprinderi, în vederea vinderii sau a cumpărării unui bun şi pentru a obţiune un profit monetar care rezultă din diferenţa între două serii de valori, cea care compune preţul de cost şi cea care formează preţul de vînzare".[40] Observăm că definiţia dată surprinde mai clar şi mult mai nuanţat specificitatea întreprinderilor industriale. Acestea sînt definite în primul rînd ca fiind unităţi de producţie care au drept scop principal producerea de bunuri. Numai că nu este vorba de orice tip de producţie, sau mai bine zis de producţia în sine, ci de producţia rentabilă,

[38] P e t e r A t t e s l a n d e r, *Interactionstheori als Beiziehungsrahmen praaktischer Sozialforschung im Industriegebiet*. După: M a r i a P o p e s c u, *Conducere, participare, conştiinţă*, Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 1973, p. 39.

[39] R i c h a r d W. S c o t t, *Theory of Organizations*, în: R o b e r t E. L. F a r i s (eds), *Handbook of Modern Sociology*, Chicago, 1964, p. 488.

[40] F. P e r r o u x, *Cours d'économie politique*, Paris, Centre de documentation universitaire, 5e éd., t. II, 1949, p. 9.

După cum se observă, într-o primă etapă, puterea economică și activitatea profesională sînt singurele existente, separate între ele ca lumea capitalului de lumea muncii. În această fază, puterea economică se exercită direct asupra muncii iar întreprinderea se prezintă ca un conglomerat de muncitori care permit celor ce dețin puterea economică să acumuleze capitalul. Totul este dominat de capital și de profit. Într-o a doua etapă, apare organizarea muncii și conceptul de organizare. De data aceasta puterea economică se exercită asupra activității profesionale prin intermediul organizării care capătă cu timpul autonomie. Șeful întreprinderii — cel ce deține puterea economică — nu este doar un capitalist ci și un manager care dirijează, controlează, programează. Totuși accentul cade pe ceea ce se petrece în interior, organizarea referindu-se la problematica internă a întreprinderii. Într-o a treia etapă, se constată că eficiența internă a întreprinderii depinde de o serie de determinanți sociali și politici, de funcționarea generală a sistemului social, politic, economic în care se află plantată întreprinderea. Aceasta permite ca întreprinderea nu numai să depindă de exterior, dar să și participe tot mai mult la stabilirea politicii economice mai largi, ea își elaborează instrumentele de decizie care îi calculează propriile interese în raport cu interesele altor unități economice. Acest nivel este numit de Touraine „nivelul instituțional“, prin intermediul căruia întreprinderea este plasată în cadrul social mai larg al societății, este raportată la alte unități sociale, la societate în general.

Fiecare dintre aceste niveluri are o relativă autonomie unul în raport cu altul. Totodată, ele se ierarhizează astfel încît în final dau naștere la un sistem format din mai multe subsisteme care tind fiecare spre autonomie. Relația dintre aceste tendințe — autonomizarea și ierarhizarea sistemului — depinde însă de tipul de societate industrială. Meritul lui Touraine constă în sublinierea unității celor patru sisteme, a interdependenței lor, faptul că unul fără altul nu pot exista, iar întreprinderea înseamnă toate la un loc. Izolarea unor componente, autonomizarea prea mare a unora în raport cu altele ar fi dezavantajoasă pentru întreprindere.

Se degajă deci, din cele de mai sus, necesitatea imperioasă a raportării întreprinderii industriale nu numai la realitățile economice ale unei țări ci și la cele sociale, ea reprezentînd din acest punct de vedere o parte componentă a sistemului social, un foarte important *organism social* de eficiența căruia depinde însăși eficiența societății. Relațiile de interacțiune dintre întreprindere și societate nu sînt întîmplătoare și neesențiale, ci necesare și maximal esențiale. A face abstracție de un asemenea fapt înseamnă a

escamota adevărul. Și tocmai aceasta fac unii autori occidentali. Ei se feresc de a raporta întreprinderea industrială la societatea capitalistă contemporană. Desigur că întreprinderea este un instrument, dar în mîna cui, în folosul cui? — se întreabă Traian Herseni în lucrarea citată. Ea este o structură orientată finalist, dar cine sînt cei care o structurează într-un fel sau altul, cui servesc aceste structuri? Ea este un sistem funcțional, dar care este finalitatea socială a acestui sistem? Iată întrebări la care nu se poate răspunde decît dacă se pornește de la analiza subtilă, de fond, utilizînd perspectiva materialismului dialectic și istoric. Acest fapt nu are desigur numai o semnificație pur teoretică, ci și una practică. Psihosociologul care analizează problemele umane, psihosociale ale întreprinderii nu-și va putea efectua în bune condițiuni cercetările sale dacă nu va ști precis perspectiva din care ele trebuie efectuate. În fața lui se ridică o serie de întrebări, cum ar fi: în folosul cui trebuie să fie aceste cercetări, în cel al patronilor sau în cel al muncitorilor?, și dacă sînt și în folosul muncitorilor pînă unde se poate merge cu această „utilitate“? În funcție de răspunsul la aceste întrebări, într-un fel își va organiza cercetările psihosociologul din întreprinderile capitaliste și în alt fel cel din întreprinderile socialiste, dintr-o altă perspectivă și cu o altă finalitate.

Din analiza făcută pînă acum reiese faptul că întreprinderea industrială este o unitate productivă, economică, socială. Fără îndoială însă că abordarea separată a acestor elemente n-ar reprezenta o soluție. Dar nici simpla lor juxtapunere nu ne-ar putea satisface. Numai unitatea lor, interacțiunea și interdependența lor — deci viziunea dialectică — constituie modalitatea concretă de a le interpreta. Într-adevăr, întreprinderile industriale sînt în același timp unități centrate pe realizarea unor bunuri economice, dar nu a oricăror bunuri, ci a unora rentabile, produse ce se realizează în cadre sociale bine determinate, cu particularități specifice. Întreprinderea industrială ca *unitate productivo-economico-socială* este un factor social activ — poate chiar unul dintre cei mai activi —, de eficiența căruia depinde calitatea întregii vieți sociale. Separarea și absolutizarea doar a unui singur element din cele trei ar fi dăunătoare.

Conceperea întreprinderilor industriale numai ca unități de producție sau numai ca unități economice ar fi nu doar limitată ci și eronată, deoarece n-ar permite explicarea diferenței calitative dintre întreprinderile capitaliste și cele socialiste. Astfel, s-ar putea ca din punct de vedere productiv și economic două întreprinderi (una capitalistă și alta socialistă) să fie echivalente. Ele ar putea aparține aceleiași ramuri producătoare realizînd același tip

organizației de a „urca“, de a „atinge“ vîrful, fapt care se poate solda cu intrarea în funcțiune a unor fenomene fie de emulație, fie de competiție interpersonală. Relațiile de autoritate și dependență dintre conducători și subordonați bazate pe distribuirea inegală a puterii ierarhice, generează fenomene de supraaprecierea comportamentului superiorilor sau de limitare a libertății de comunicare a subordonaților. Mărimea întreprinderii creează dificultăți de organizare, conducere și control, determină creșterea distanței dintre oameni, îngreuiază comunicarea, decizia, legăturile chiar de la același nivel ierarhic. Unele particularități ale activității de muncă prestată într-o organizație industrială, cum ar fi: natura muncii — fizică sau intelectuală; conținutul muncii — bogat sau sărăcăcios; caracterul muncii — repetitiv, monoton sau variat, creativ; condițiile muncii — favorabile sau nefavorabile etc., vor genera fenomene de satisfacție sau insatisfacție, de angajare plenară sau parțială, autentică sau formală pe direcția realizării scopurilor organizației. Nu întîmplător psihosociologul francez Claude Lèvy-Leboyer își începea una dintre lucrările sale cu cuvintele: „Marile organizații au transformat radical lumea muncii“[51] și mai ales, am continua noi, au „transformat lumea umană a muncii“.

Toate fenomenele psihologice ce au loc într-o întreprindere corelate și sudate între ele dau naștere la ceea ce un autor american numea „personalitatea colectivă a întreprinderii“ care este „mai mult o stare de spirit decît o situație economică“. Astfel, dacă am lua și corela între ele doar două dimensiuni ale întreprinderii și anume raporturile direcției cu subordonații (care pot fi paternaliste sau, dimpotrivă, impersonale) și atitudinea conducerii față de politica de vînzări (care poate fi activă sau pasivă), vom obține patru tipuri de personalități colective: întreprinderi de tip paternalist-pasiv (trăiesc în spirit conservator, dispun de posibilități limitate de avansare); intreprinderi de tip paternalist-agresiv (salariații lor sînt bine selecționați, ajutați sau îndepărtați cînd randamentul lor rămîne în urmă); întreprinderi de tip agresiv-impersonal (salariații sînt urmăriți, controlați fără a se promova cunoașterea autentică între ei, dimpotrivă, contactele interumane sînt foarte „rarefiate“); întreprinderi de tip pasiv-impersonal (caracterizate printr-o stare comună de apatie și pasivitate).[52] Adoptarea altor criterii de analiză (orientările și mentalitățile conducătorilor sau ale subordonaților, coeziunea grupurilor, gradul de satisfacție al

[51] Claude Lèvy-Leboyer, *Psychologie des organisations*, Paris, P.U.F., 1974, p. 5.
[52] Saul W. Gelerman, *Problèmes humains dans l'entreprise*, Bruxelles, Charles Dessart, (fără an), Cap. 3 (traducere din limba engleză).

membrilor, stilurile de conducere ale conducătorilor, productivitatea muncii etc.) va conduce, desigur, spre stabilirea altor tipuri de personalități colective ale întreprinderilor.

Analiza organizațiilor industriale ne-a convins credem de afirmația făcută mai înainte. Într-adevăr, caracteristicile lor sînt comune într-o oarecare măsură și altor tipuri de organizații sociale, printre care se enumeră și organizațiile școlare. Faptul că organizațiile școlare sint realități sociale determinate, specifice, cu o structurare proprie a relațiilor dintre componentele lor subordonate și mai ales dintre membrii participanți, nu poate fi pus la îndoială. De asemenea, solicitările ridicate în fața școlii contemporane de sistemul socio-economic au dus la modificări profunde ale organizațiilor școlare, fapt care a permis acestora ca pe lîngă menținerea unor funcții vechi, să-și încorporeze și dezvolte noi funcții. Organizațiile școlare considerate multă vreme ca fiind „închise în sine“, „fără legătură cu societatea reală“, „monade fără porți și ferestre“,[53] deci oarecum autonome în raport cu alte organizații sociale, s-au raportat tot mai direct în ultimul timp la diversele laturi ale vieții sociale, încercînd să răspundă cît mai adecvat solicitărilor acestora. Ca urmare, ele tind să-și reproducă nu doar propriile lor structuri și mecanisme interne, ci și structurile și procesele altor organizații sociale, cum ar fi îndeosebi cele culturale, productive, de cercetare științifică. Aceasta permite ca la funcția instructiv-educativă, în esență formativă a organizațiilor școlare, să se adauge funcții noi de ordin cultural, productiv, științific. Inovația pedagogică realizată de partidul nostru, în sensul integrării învățămîntului cu cercetarea și producția, a permis transformarea radicală a organizațiilor școlare din sisteme cvasiautonome și conservatoare, în sisteme ce realizează reproducția socială lărgită, ele nemaifiind numai unități de instrucție și educație, ci concomitent și unități de producție și cercetare. Mai mult, se urmărește nu doar realizarea instruirii *în* și *pentru* producție, dar și realizarea în școală a unei *producții rentabile*.[54] Organizațiile școlare,* fără a-și pierde specifi-

[53] Michel Lobrot, *Les relations éducatives dans la classe*, în: „Cahier pédagogiques“, 1969, p. 31, 32, 33.
[54] Lazăr Vlăsceanu, *Decizie și inovație în învățămînt*, București, Editura didactică și pedagogică, 1979, cap. 2 și 9.
* La cîteva aspecte ale școlii ca organizație din societatea noastră socialistă (puterea formală, mecanismele organizaționale de relevare a răspunsurilor spontane, directe, afective, creatoare ale individului, autoritatea, raționalitatea, practicarea stilului de conducere etc.) se fac referiri în: Aculin Cazacu, *Condiția socială a omului și integrarea proceselor educaționale*, în: *Contradicțiile sociale în socialism*, București, Editura politică, 1980, p. 229—235.

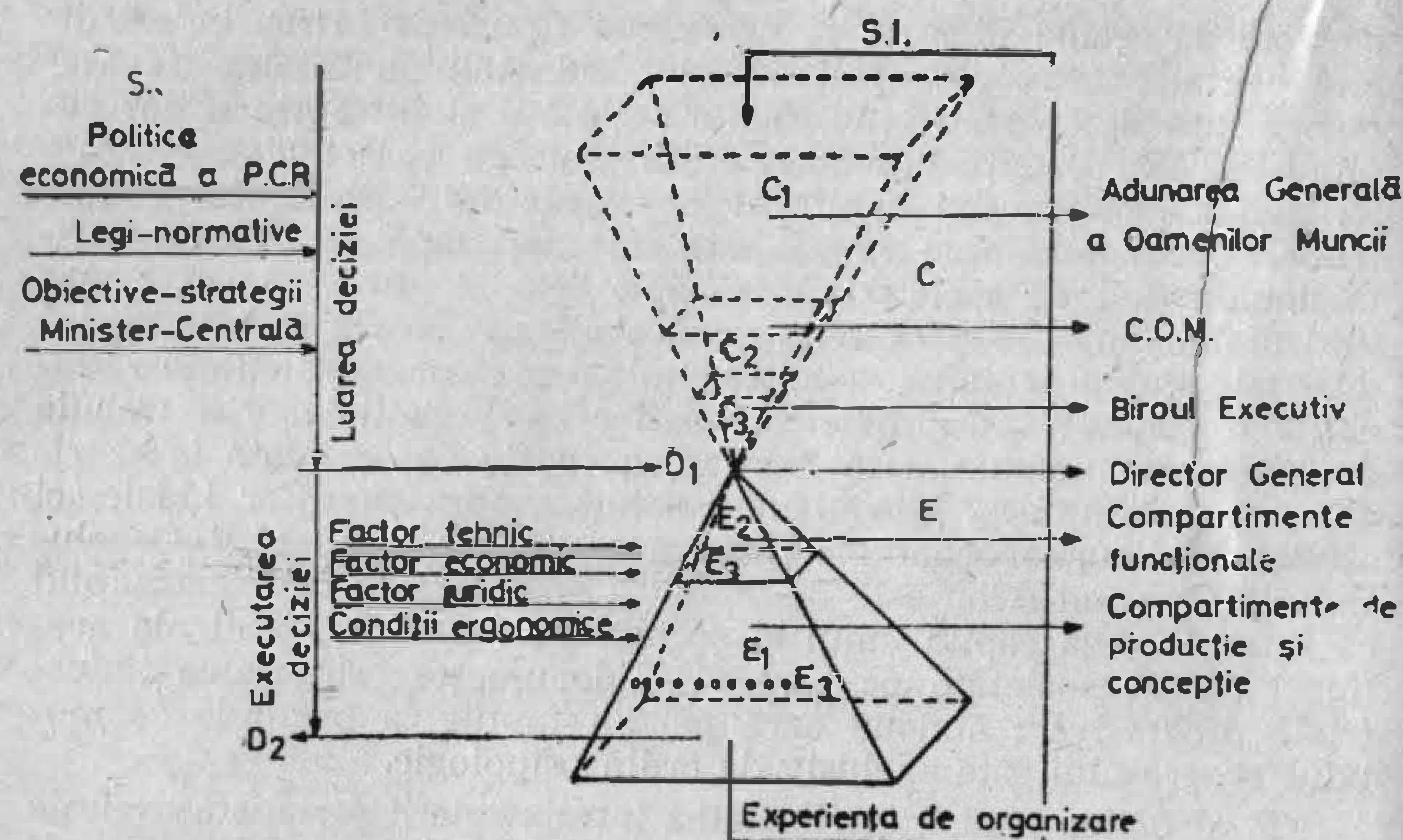


Fig. 1.2. Piramidele de statut ale intreprinderii industriale socialiste.

condus; subsistemul informațional — chiar dacă ele nu sînt denumite întotdeauna așa.[56] Structurarea și funcționarea lor este diferită pentru cele două categorii de întreprinderi. În structura funcțională a întreprinderii industriale socialiste (pe care noi ne-o imaginăm schematic ca două piramide organizaționale puse una în prelungirea celeilalte — vezi figura 1. 2.), distingem: piramida superioară care reprezintă blocul sau mecanismul de comandă (C) al sistemului, format din: C_1 — Adunarea generală a oamenilor muncii; C_2 — Consiliul oamenilor muncii; C_3 — Biroul executiv al COM — structuri organizaționale care nu au echivalent în întreprinderile capitaliste; piramida inferioară care reprezintă blocul sau mecanismul de execuție (E) și care cuprinde: E_1 — compartimente de execuție (producție) și concepție; E_2 — compartimente funcționale (de exemplu, serviciile de aprovizionare, transport, depozitare, personal etc.); E_3 — conducerea curentă formată din maiștri, șefi de echipă, brigadieri, șefi de atelier, de secție, șefii

[56] Vezi: J. Lobstein, *L'entreprise industrielle et ses systèmes*, Paris, Sirey, 1968; J. A. Lettere, *The Analysis of organization*, New York, John Willey, 1964; P. Vagu, *Conducerea, organizarea și planificarea întreprinderilor industriale*, București, Editura didactică și pedagogică, 1975, p. 43–45.

compartimentelor funcționale); sistemul informațional (S.I.) constituit în principal din procesele decizionale și din ceea ce noi am denumit „experiența de organizare".

Logica acestei împărțiri constă în următoarele:

1. Cele două piramide apar ca o necesitate a dublului statut al lucrătorilor dintr-o întreprindere industrială socialistă (de aceea le-am și denumit „piramide de statut") și anume din statutul de executant și din statutul de participant direct și activ la luarea deciziilor. În acest fel, un muncitor, maistru sau inginer localizați în E_1 și E_3, deci în structura de producție sau de concepție, pot fi regăsiți în C_1, C_2, C_3 adică fie în Adunarea generală a oamenilor muncii, fie în COM, fie în Biroul executiv al COM. Faptul că producătorii bunurilor materiale sînt și proprietari, că muncitorul este regăsit în dubla sa calitate de executant și conducător ilustrează cu destulă forță de convingere efortul depus de partidul nostru de a scoate producătorul din condiția sa de simplu executant pentru a-l ridica la nobila condiție de participant activ la conducerea întreprinderii. Totodată, se evidențiază largul democratism al vieții noastre sociale ca și creșterea rolului conducător al clasei muncitoare în opera de făurire a societății socialiste multilateral dezvoltate.

2. Ciclul decizional sugerat de cele două piramide evidențiază felul în care principiul autoconducerii muncitorești s-a instituționalizat la nivelul întreprinderii socialiste și anume faptul că aceasta, odată cu respectarea politicii economice a P.C.R., a legilor, normativelor, dispozițiilor ce există la nivel central, au o autonomie mai mare în gospodărirea fondurilor și materialelor proprii în dependență de condițiile proprii (tehnice, economice, juridice, ergonomice) de care dispun. Totodată din realizarea unui ciclu organizațional, din confruntarea colectivului de lucrători cu sarcina, rezultă o anumită experiență (pozitivă sau negativă) pe care noi am denumit-o experiența organizatoare. Aceasta selectează, cristalizează și sedimentează atît experiențele (reușite sau nereușite) psihoindividuale, cît și pe cele psihosociale, relaționale și de grup. Prin faptul că experiența organizatoare acționează ca un feed-back asupra unui nou ciclu decizional și organizațional se instituie în unul dintre factorii esențiali ai autoreglării întreprinderii.[57] Toate acestea ne arată și ele că în întreprinderile socialiste conducerea tinde să devină autoconducere, controlul se transformă treptat în auto-

[57] Date suplimentare în legătură cu această problemă vezi în: M. Zlate, L. Roșca, *Întreprinderea industrială ca sistem cibernetic*, în: „Viitorul social", 1977, nr. 4.

integrării şi reeducării prin muncă a persoanelor care au comis abateri de la normele de etică şi convieţuire socială. Munca reprezintă nu doar un mijloc de subzistenţă, deci contextul existenţial firesc al omului, ci şi un important factor educativ. Numai *în* şi *prin* muncă omul îşi poate împlini năzuinţele, dorinţele, aspiraţiile, aptitudinile, se formează ca personalitate. Iată de ce atenţia acordată de întreprinderile socialiste ameliorării condiţiilor de muncă ca şi considerarea ei ca factor educativ, merită a fi subliniată. În sfîrşit, întreprinderea socialistă îşi aduce o contribuţie substanţială nu doar la conceperea şi traducerea în fapt a unor programe de formare profesională (calificare la locul de muncă), cursuri de specializare, organizarea şi îndrumarea chiar a unor şcoli pe lîngă întreprindere), dar şi la realizarea unor programe de formare psihosocială, interpersonală, îndeosebi a conducătorilor, vizînd sensibilizarea lor pe direcţia problemelor umane ale întreprinderii, formarea sau schimbarea atitudinilor şi opiniilor, optimizarea stilurilor de conducere etc.

Superioritatea întreprinderilor socialiste în raport cu cele capitaliste obligă şi mai mult întreprinderile socialiste pe direcţia perfecţionării lor, a transformării lor în instrumente active şi eficiente ale acţiunii sociale, ale progresului economic şi social. Un asemenea proces s-a realizat cu multă amploare în ultimul deceniu. Dacă ar trebui să punctăm retrospectiv principalele direcţii de intervenţie care au modificat radical atît structura cît şi funcţionalitatea întreprinderilor socialiste, am considera că acestea sînt următoarele:

— inovarea îndrăzneaţă, revoluţionară a structurilor de conducere, trecerea conducerii într-o nouă fază a sa, superioară precedentei, şi anume în cea a autoconducerii ca un mod eficace de a stăpîni complexitatea şi ritmul rapid al dezvoltării unităţilor economice ca şi pentru mobilizarea energiei maselor;

— crearea unor structuri organizatorice inedite potrivit necesităţilor de adaptare rapidă la schimbările ce survin în activitatea practică, efectele lor ample, cu rezonanţă în întreprinderi, confirmînd oportunitatea introducerii lor;

— lărgirea cadrului democratic participativ al oamenilor muncii la conducerea unităţilor economice prin promovarea unor noi modalităţi de manifestare a democraţiei socialiste în general şi a celei economice în particular.

Aceste perfecţionări au depăşit graniţele întreprinderii socialiste şi s-au extins practic şi asupra altor sisteme sociale. Astfel, conducerea colectivă a devenit specifică întregului sistem organizaţional socialist, iar structurile organizatorice ale unor organizaţii

au fost profund modificate. Schimbări, structurale de substanţă au fost aduse, spre exemplu, sistemului de învăţămînt pe următoarele direcţii: crearea unei baze instituţionale noi în vederea desfăşurării activităţilor productive şi de cercetare în atelierele şcolare, în unităţile productive şi de cercetare; modificarea finalităţii învăţămîntului, în sensul trecerii de la simpla manipulare a cunoştinţelor la abilitarea practică a elevilor, modificări în organizarea socială a predării concretizate în diversificarea specializărilor cadrelor didactice (maistru instructor, inginer-profesor), ca şi în diversificarea relaţiilor sociale ale elevilor care au posibilitatea de a intra în contact direct cu muncitorii şi cercetătorii. Asemenea modificări structurale dacă nu sînt însă acompaniate şi de modificări funcţionale corespunzătoare (modificarea conţinutului învăţămîntului, a metodologiei didactice în organizaţiile şcolare, a mentalităţilor, atitudinilor şi stilurilor de conducere în organizaţiile industriale) favorizează apariţia unui pronunţat decalaj între structural şi funcţional, conduc implicit la golirea de conţinut a noilor structuri.

Organizaţiile socialiste — profund inovate structural — creează premisele unităţii structural-funcţionale. Important este ca eforturile organizatorilor, conducătorilor şi a tuturor membrilor lor să converargă spre traducerea ei de fapt.

5. OBIECTIVELE DEZVOLTĂRII SOCIALE ŞI CERCETAREA PSIHOLOGICĂ

Cu un profund spirit revoluţionar, cu o înaltă capacitate de analiză, interpretare şi aplicare a filozofiei marxiste, cu un înalt simţ al realităţilor, dar şi al perspectivei, partidul nostru a conceput şi direcţionat organizarea şi conducerea dezvoltării socio-economice a ţării, reuşind ca într-un timp relativ scurt să obţină rezultate remarcabile, care să permită trecerea ţării într-un nou stadiu de dezvoltare. Programul partidului nostru ca şi documentele Congresului al XII-lea al P.C.R. au jalonat direcţiile de dezvoltare viitoare ale societăţii româneşti. „Industria îşi va întări necontenit poziţia conducătoare în economie, sporindu-şi ponderea în crearea venitului naţional, în realizarea reproducţiei lărgite şi satisfacerea nevoilor de consum ale populaţiei, în dezvoltarea schimburilor eco-

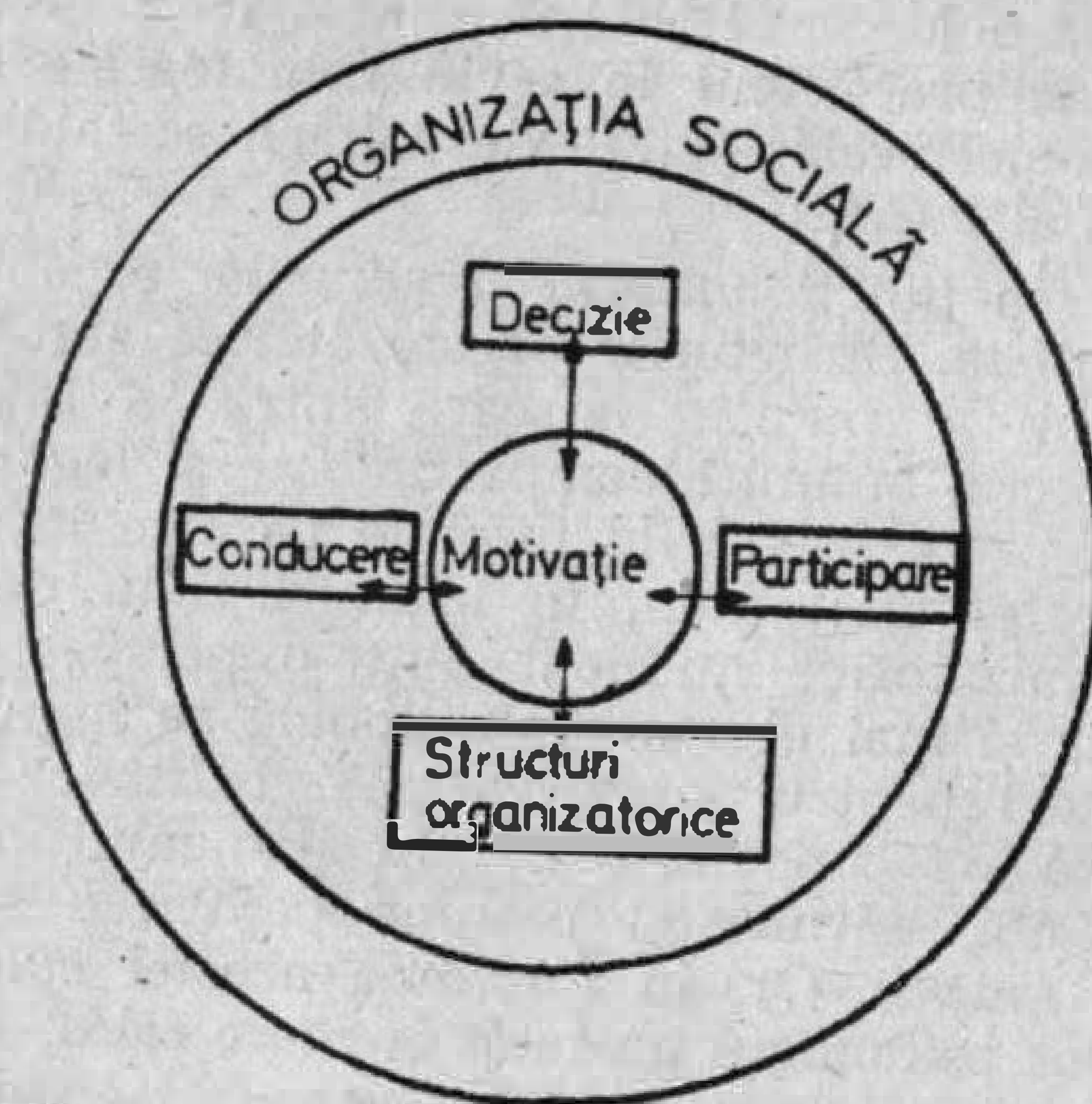


Fig. 1.3. Problematica psihosocială la nivelul organizaţiei sociale.

— *Mobilizarea tuturor resurselor interne a grupurilor de muncă şi centrarea lor pe realizarea scopurilor productive ale întreprinderilor*. În cadrul grupurilor primare de muncă apar şi funcţionează o multitudine de fenomene psihosociale care influenţează direct productivitatea muncii. Sînt necesare, de aceea, acţiuni special organizate pentru selecţia corespunzătoare a membrilor grupurilor, pentru formarea grupurilor de muncă sau pentru reconstrucţia lor după criterii adecvate, pentru asigurarea comunicării eficiente a acestora, în sfîrşit, pentru obţinerea unei „dinamici" normale a grupului, capabilă de a contribui la îndeplinirea obiectivelor propuse. Fără apelul la cuceririle ştiinţifice ale psihologiei sociale în problematica selecţiei personalului, formării şi dinamicii grupurilor sociale, a comunicării interumane în contexte de grup, rezolvarea eficientă a acestor probleme devine greoaie, dacă nu chiar imposibilă.

În prezenta lucrare ne-am propus să ne aducem contribuţia la lămurirea unor implicaţii psihosociale şi organizaţionale presupuse de structurile organizatorice ale organizaţiilor, de activitatea de conducere, de participarea personalului muncitor la viaţa productivă şi la procesul luării deciziilor, de motivaţia comportamentului organizaţional. Structurarea grafică a acestor probleme o redăm în figura 1.3. Aspectelor psihosociale ale problemelor enunţate la ultimul punct de mai sus le-am dedicat o altă lucrare.[62]

Vom stărui asupra implicaţiilor psihosociale şi organizaţionale ce apar la nivelul organizaţiilor sociale (cu precădere la nivelul celor industriale), atît din raţiuni teoretice, cît mai ales practice, deoarece în activitatea psihologilor practicieni, a organizatorilor şi conducătorilor organizaţiilor această problematică nu şi-a găsit încă o abordare sistematică şi foarte aprofundată. Al. Roşca arăta în urmă cu cîţiva ani că „un neajuns al cercetărilor aplicative din industrie îl constituie neglijarea adeseori a aspectelor sociale ale muncii. Randamentul unei persoane la locul de muncă depinde nu numai de aptitudinile sale individuale, ci şi de relaţia sa cu colectivul, de caracteristicile grupului, de climatul psihosocial ş.a. Din aceste motive psihologul practician trebuie să vadă şi aceste probleme cu caracter psihosocial şi organizaţional".[63] Cînd îndemnul de a cerceta o astfel de problematică vine din partea psihologilor, faptul ni se pare a fi firesc. El capătă o semnificaţie deosebită însă cînd îl întîlnim în lucrările unor economişti. În ultimul timp asemenea lucrări au început să fie şi la noi tot mai numeroase, fapt care nu poate fi decît îmbucurător.[64]

Psihologia organizaţională demonstrează faptul că luarea în considerare şi ameliorarea *şi* a problemelor umane din cadrul organizaţiei, că valorificarea mai pronunţată a *omului ca factor de producţie*, se soldează cu efecte pozitive şi contribuie la creşterea eficienţei organizaţionale. Îmbunătăţirea chiar de suprafaţă a atitudinii conducătorilor faţă de subordonaţii lor, duce la creşterea productivităţii muncii. Folosirea unor stiluri de conducere adecvate, potrivite cerinţelor situaţiei şi celor ale membrilor grupului, contribuie la creşterea gradului de coeziune sau a nivelului de satisfacţie a membrilor grupului. Prin amplificarea motivaţiei oamenilor se poate obţine o creştere a productivităţii muncii în proporţie de 25% şi chiar de 100%. Ameliorarea funcţionalităţii fenomenelor psihosociale se asociază şi cu efecte chiar asupra tehnologiei (utilizarea raţională a capacităţilor tehnice existente, creşterea gradului de inventivitate şi creativitate tehnică etc.). Cercetînd

[62] Vezi: M. Zlate, *Psihologie socială şi organizaţională industrială*, Bucureşti, Editura politică, 1975.

[63] Al. Roşca, *Psihologia în slujba practicii industriale*, în: „Era socialistă", 1976, nr. 22, p. 29.

[64] Vezi: Ion Puiu, *Organizarea întreprinderii. Baze şi aplicaţii*, Bucureşti, Editura ştiinţifică şi enciclopedică, 1976; Viorel Cornescu, *Productivitatea muncii şi factorul uman*, Bucureşti, Editura politică, 1977; Viorel Cornescu, *Omul ca factor activ al vieţii economice*, Editura politică, Bucureşti, 1979.

acțiunii sociale, condiții de eficiență a activităților colective ale oamenilor, a raporturilor lor obiective cu natura și societatea".[1]

Problematica structurilor organizatorice ale organizațiilor sociale este deosebit de complexă și poate fi abordată din perspective foarte diverse. Cel mai adeseori ea a fost analizată și interpretată din unghiul de vedere al unor științe cum ar fi economia, organizarea, sociologia.[2] Jean Gerbier (1967), de exemplu, este de părere că „structura unei întreprinderi este o sinteză a organizării, sociologiei și economiei aplicate".[3] A rămîne însă doar la aceste trei științe ar fi fără îndoială o limitare nejustificată. Și aceasta deoarece, deși toate teoriile organizaționale caută să stabilească cele mai bune structuri, fie variabil în raport cu diferite condiții, fie în general, abia în realitate structurile organizatorice de îndată ce sînt populate cu oameni, de îndată ce aceștia trebuie să interacționeze, să se raporteze unii la alții și împreună la scopul organizației își relevă viabilitatea, tăria sau slăbiciunea, gradul de adecvare sau inadecvare. Interacțiunea umană dă naștere la o serie de fenomene psihosociale menite de a asigura buna funcționalitate a structurii organizatorice, de a o corija sau chiar schimba, de a o face suplă, flexibilă, eficientă sau, dimpotrivă, de a o face greoaie, împovărătoare, neeficientă. Pe bună dreptate se subliniază în documentele de partid că pînă la urmă, realizarea oricărei hotărîri, buna funcționare a oricărei forme organizatorice depinde într-o foarte mare măsură de oameni. Iată de ce credem că alăutri de științele care își pot aduce o contribuție importantă la optimizarea structurilor organizatorice ale diverselor tipuri de unități sociale un loc aparte l-ar putea ocupa și psihologia socială și organizațională. Într-adevăr, fără interacțiunea oamenilor, fără relațiile dintre ei, fără comunicarea lor, fenomene prin excelență psihosociale, structurile organizatorice ar fi moarte, nefuncționale, practic ele n-ar exista. Sesizînd importanța unui asemenea fapt, P. Baruzy (1965) compară structura organizatorică a unei organizații cu scheletul uman pe care se sprijină elementele ce formează împreună corpul activ. Tot acest ansamblu trăiește însă ca urmare a schimbului reciproc de informații, fenomen comparabil, la rîndul lui, cu circulația permanentă a sîngelui prin corpul omenesc.[4]. Așadar, psihologia socială își poate aduce contribuția sa de îndată ce privim structurile în accepțiunea lor de fenomene vii, dinamice, mobile, în plin proces funcțional. Dealtfel, interpretarea din mai multe puncte de vedere, din mai multe perspective a structurilor organizatorice a devenit astăzi o necesitate. Se vorbește de exemplu, despre „abordarea multidisciplinară" a organizării structurale a întreprinderilor industriale, iar printre disciplinele care ar putea să-și aducă un aport hotărîtor în acest sens este enumerată și psihologia. O asemenea interpretare este cu atît mai îmbucurătoare cu cît ea este promovată chiar de către economiști.[5]

Economistul, organizatorul sau psihologul nu-și pot realiza însă în bune condiții activitatea lor dacă nu cunosc elementele componente ale structurilor organizatorice, particularitățile lor, modul de raportare reciprocă, implicațiile lor de ordin economic sau uman, psihosocial. După cum am arătat încă la începutul acestui capitol, elementele componente esențiale a căror ordonare, structurare și integrare dau naștere la structura organizatorică sînt activitățile, compartimentele și legăturile (relațiile) dintre ele. Dat fiind faptul că cele mai productive posibilități de stabilire a componenței structurilor organizatorice le prezintă organizațiile industriale, analiza care urmează va avea în atenție, în principal, tocmai aceste organizații.

Activitățile întreprinderii, adică acel ansamblu de atribuții, sarcini și lucrări de aceeași natură care permit fiecare realizarea unei părți din obiectivul de ansamblu al întreprinderii și toate la un loc a obiectivului global al întreprinderii, și-au dovedit încă din fazele pretimpurii ale organizării întreprinderilor semnificația și de aceea interesul manifestat de cercetători în vederea analizei lor este întrutotul justificat. Se impune să precizăm încă de la

---

[1] Ion Tudosescu, *Structura organizațională a societății*, în: *„Structurile organizaționale și eficiența acțiunii"*, București, Editura Academiei R.S.R., 1978, p. 10.

[2] Vezi: Louis A. Allen, *Management and organization*, New York, Mc. Graw-Hill, 1958; Walter R. Mahler, *Structura organizatorică*, în: H. B. Maynard (editor șef), *Conducerea activității economice*, București, Editura tehnică, 1970, vol. I (traducere din limba engleză a ediției din 1967); A. M. Rumianțev, A. M. Eremin, *K voprosu o nauke upravleniia soțialisticeski ekonomikoi*, Moskva, Izdatelstvo „Nauka", 1968; G. Pedraglio, *Systèmes d'organisation et management moderne*, Paris, Dunod, 1970; Ioniță Olteanu, Ovidiu Nicolescu, *Unele evaluări asupra structurii organizatorice a întreprinderilor*, în: *Organizarea activității de conducere a întreprinderilor*, București, Editura Academiei R.S.R., 1968; Ioniță Olteanu, *Structuri organizatorice ale întreprinderii moderne*, București, Editura politică, 1969; Petre Turcu, Ovidiu Nicolescu, *Structura organizatorică a întreprinderii industriale*, în: *Conducerea științifică a întreprinderii*, București, Editura politică, 1970.

[3] Jean Gerbier, C. Aimard, *Organizare, conducere*, București, Editura politică, 1971, vol. I, p. 169 (traducere din limba franceză).

[4] P. Baruzy, *L'information reciproque en sein de l'entreprise*, în: „Organisation scientifique, 1965, vol. 39, nr. 11, p. 251—256.

[5] Ovidiu Nicolescu, *Abordarea multidisciplinară a organizării structurale a unităților industriale*, în: „Viitorul social", 1973, nr. 2.

perfecţionării relaţiilor dintre personalul muncitor şi conducerea unităţii.

În legătură cu cele cinci categorii de activităţi ale întreprinderii, prezente şi în reglementările legale în vigoare[10], remarcăm faptul că ele răspund unor solicitări diferite. Astfel, una dintre ele răspunde mai ales solicitărilor interioare (activitatea de producţie), alta solicitărilor ce vin din exteriorul întreprinderii (activitatea comercială), în timp ce restul lor sînt orientate pe direcţia corelării cerinţelor interioare ale întreprinderii cu cele ale exteriorului ei (activitatea de personal). De asemenea, evidenţiem şi faptul că deşi la prima vedere ele par să fie activităţi de ordin administrativ, toate implică în cel mai înalt grad factorul uman şi implicit aspecte de ordin social. Evident că în fucţionalitatea concretă a întreprinderii, între aceste activităţi trebuie să existe o foarte strînsă interacţiune şi mai ales un pronunţat echilibru, deoarece atît subsolicitarea cît şi suprasolicitarea uneia dintre ele ar putea produce grave perturbări ale întregului ansamblu.

Activităţile unei întreprinderi sînt net diferenţiate între ele, specializate în vederea realizării unor obiective specifice. Pentru ca ele să poată acţiona normal şi mai ales eficient, este necesară însă instituţionalizarea lor, adică stabilirea unor organe şi organisme proprii cu atribuţii speciale care să creeze cadrul organizatoric util în vederea unei bune funcţionalităţi a întreprinderii. Apare deci necesitatea stabilirii unor *compartimente ale întreprinderii* (servicii, birouri secţii, ateliere, brigăzi sau echipe de muncă etc.). Fără îndoială că aceste compartimente sînt în strictă dependenţă de activităţile întreprinderii. De obicei, o activitate ce presupune un mare grad de specializare şi diferenţiere în raport cu altele, poate constitui un compartiment sau poate fi subîmpărţită în mai multe componente dînd naştere astfel mai multor compartimente. Întreprinderile industriale conţin compartimente de stat major, funcţionale, operaţionale şi auxiliare.

Compartimentele de stat major care sînt în directă legătură cu conducerea întreprinderii au sarcina de a cerceta, pregăti şi prezenta direcţiei o serie de analize referitoare la bunul mers al întreprinderii. În cadrul acestui compartiment funcţionează birouri şi persoane care desfăşoară o activitate de cercetare, de concepţie, rolul lor fiind acela ca prin investigaţiile efectuate să faciliteze activitatea colectivului de conducere. Serviciul psihologic dintr-o întreprindere industrială ar putea reprezenta un astfel de compartiment deoarece prin cercetările întreprinse asupra psihologiei

[10] *Legea nr. 5/1978 cu privire la organizarea şi conducerea unităţilor socialiste de stat*, în: „Buletin oficial", nr. 56 din 12 iulie 1978.

indivizilor, a psihologiei grupurilor din care aceştia fac parte, ar putea propune o serie de soluţii în vederea ameliorării unor stări dificile şi mai ales în vederea creşterii productivităţii muncii.

Compartimentele funcţionale asigură realizarea anumitor activităţi din cadrul întreprinderii, ajutătoare sau subordonate în raport ou activitatea productivă, cum ar fi serviciul de planificare, cel de organizare a producţiei, cel de aprovizionare, de desfacere, de transport, de contabilitate, de învăţămînt, de protecţia muncii etc. Ele desfăşoară o dublă activitate: pe de o parte de cercetare, pe de altă parte de rutină, curentă — în vederea realizării sarcinilor.

Compartimentele operaţionale sau productive cuprind toate organele care desfăşoară activitatea de producţie propriu-zisă (formaţiile de lucru, atelierele de producţie, secţiile de producţie, fabrici, uzine) îndeplinind o muncă rutinieră prin excelenţă.

Compartimentele auxiliare sînt cele care desfăşoară o serie de activităţi subordonate sau auxiliare, în raport cu cea productivă dar fără de care producţia nu s-ar putea realiza (secţii sau ateliere mecano-energetice care efectuează întreţinerea, repararea şi gospodărirea energiei).

Gruparea în compartimente a activităţilor desfăşurate de întreprindere nu se face automat sau la întîmplare ci în funcţie de condiţiile concrete, de rezultatele analizelor întreprinse, ca şi de o serie de criterii şi principii. În literatura de specialitate economică se precizează că se ţine seama de gradul de omogenitate şi de complementarietate a activităţilor ce tind spre realizarea aceluiaşi obiectiv ca şi de relaţiile dintre ele. Spre exemplu, se ia în considerare necesitatea de a uni în acelaşi compartiment activităţi care, fie că folosesc aceleaşi informaţii, fie că converg spre îndeplinirea aceloraşi obiective concrete.[11]

Activităţile şi compartimentele întreprinderii nu sînt însă izolate între ele ci într-o strînsă conexiune şi interdependenţă, fapt care trebuie să se regăsească şi în structura organizatorică a întreprinderii. Conexiunea dintre compartimentele structurii se realizează prin intermediul diverselor *tipuri de legături*. De fapt, legăturile corespund în mare parte principalelor categorii de compartimente.

Jean Gerbier[12] desprinde următoarele tipuri de legături pe care le redăm însă într-o altă ordine decît cea utilizată de el.

Legăturile de stat major sînt asigurate de specialişti cu înaltă calificare din cadrul întreprinderii, consultaţi de conducere în vederea luării unor de-

[11] A. Giurgiu, M. N. Costin, V. Păcurariu, *Întreprinderea, unitate de bază a economiei naţionale a R. S. România*, Cluj-Napoca, Editura Dacia, 1978, p. 84.
[12] Jean Gerbier, *op. cit.*, p. 165—168.

cizii corespunzătoare. Ei au sarcina de a cerceta compartimentele întreprinderii la toate nivelurile pentru a descoperi unele deficienţe şi a propune măsuri de remediere a lor. Nu dispun de autoritate proprie, dar, uneori, fie temporar, fie permanent conducerea îi poate delega s-o reprezinte în anumite situaţii.

Legăturile funcţionale se datorează serviciilor funcţionale din cadrul întreprinderii. Ele se stabilesc între servicii datorită competenţei profesionale, prin intermediul lor transmiţîndu-le directivele, sugestiile, dar nu şi ordinele. Specialiştii din cadrul acestor servicii au sarcina de a pregăti şi controla deciziile, în cazul lor nefiind vorba de nivelul de competenţă ci de cel de specializare. Apariţia unor astfel de legături şi specialişti care le deservesc, se datorează diferenţierii pregnante din ultima vreme a activităţii de concepţie a deciziilor faţă de cea de transmitere a lor, ele avînd rol mai ales în transmiterea deciziilor.

Legăturile ierarhice sau operaţionale sînt cele dintre şefi şi subordonaţi. împreună ele constituie linia ierarhică a structurii organizatorice indicînd cu mare rigurozitate subordonările din cadrul structurii. Se bazează pe raporturi de autoritate şi dau ceea ce ar putea fi denumit „linia de autoritate" a întreprinderii. Organele care le corespund lor sînt prin excelenţă organe de execuţie, de aceea se numesc şi operaţionale.

Legăturile de cooperare sînt legături mai mult incidentale ce apar într-o serie de situaţii. Astfel, ele pot apărea atunci cînd este necesară realizarea unei activităţi bazată pe cooperarea mai multor lucrători aparţinînd unor compartimente diferite. De obicei, ele se stabilesc între diverse servicii de la acelaşi nivel ierarhic însă aparţinînd unor linii ierarhice diferite, de aceea se mai numesc şi linii de „pasarelă". Cercetările întreprinse au arătat că legăturile de cooperare pentru a fi eficiente trebuie să fie autorizate în prealabil de către şefii ierarhici. Ei trebuie să fie informaţi permanent privitor la desfăşurarea activităţii şi mai ales asupra rezultatelor ei. Dacă se constată că se obţin rezultate negative, atunci se vor stabili legături la un nivel ierarhic superior.[13]

La aceste tipuri de legături se mai adaugă adeseori şi un al cincilea tip corespunzător compartimentelor auxiliare şi anume *legăturile auxiliare*, de furnizare, care se referă la solicitarea şi efectuarea de servicii, reglementarea acestora, stabilirea priorităţilor.[14] Unii autori introduc chiar şi un al şaselea tip de legături şi anume *legăturile de reprezentare* realizate de persoanele alese în organele obşteşti, care se pot adresa direct organelor superioare „scurt-circuitînd" astfel, linia ierarhică.[15]

---

[13] E. Hijhmans, *Pratique de l'organisation industrielle*, Paris, Dunod, 1964, p. 16.

[14] Ioniţă Olteanu, *op. cit.*, p. 32.

[15] M. Dumitrescu, *Organizarea structurală a întreprinderilor*, Bucureşti, Editura ştiinţifică, 1969, p. 75.

De obicei, fiecărui tip de compartiment îi corespunde un anumit tip de legături. Nu este însă exclus ca unul şi acelaşi compartiment să întreţină mai multe tipuri de legături. De exemplu, compartimentul personal-învăţămînt, în afara legăturilor funcţionale, întreţine cu celelalte compartimente şi legături de stat major, îndeosebi atunci cînd este vorba de politica de cadre a întreprinderii. În aceste situaţii este bine să se precizeze cînd anume, în ce condiţii şi cu ce finalitate sînt permise astfel de legături deoarece în caz contrar am putea asista la apariţia unor conflicte între cele două tipuri de compartimente. De asemenea, este bine ca subordonarea unor compartimente între ele ca şi stabilirea tipurilor de legături să se facă prin respectarea unor criterii, cum ar fi: criteriul competenţei profesionale specializate (de exemplu, compartimentele financiar-contabile sînt subordonate contabilului şef); criteriul frecvenţei legăturilor (fiecare compartiment este subordonat acelei funcţiuni de conducere cu care are cele mai numeroase legături în desfăşurarea activităţii); criteriul importanţei relative a compartimentelor (compartimentele a căror activitate determină întreaga activitate a întreprinderii sînt subordonate directorului) etc.[16]

Pe baza analizei elementelor componente ale structurilor organizatorice ale întreprinderilor putem realiza şi definirea lor. *Dispunerea logică, raţională a tuturor activităţilor, compartimentelor şi legăturilor dintre ele constituie structura organizatorică a întreprinderii.* Definiţii mai mult sau mai puţin asemănătoare întîlnim şi la alţi autori. W. M. Fox arată, spre exemplu, că structura organizatorică a întreprinderii este reprezentată de „relaţiile de autoritate, responsabilitate şi comunicaţiile dintre funcţiuni, factori fizici şi personal, prescrise de conducere pentru asigurarea realizării obiectivelor"[17] Cercetătorul român Ovidiu Nicolescu defineşte structura organizatorică a întreprinderii ca fiind „ansamblul persoanelor şi compartimentelor de muncă, modul cum sînt construite şi grupate, precum şi principalele legături care se stabilesc între ele în vederea realizării în cît mai bune condiţiuni a obiectivelor economice"[18]. În figura nr. 2.1. redăm sintetic, sub forma unei

---

[16] Viorel Răducu, *Întrebări şi răspunsuri privind organizarea întreprinderilor*, Bucureşti, Editura tehnică, 1978, p. 41. Vezi şi: Mihai Dumitrescu, Nicolae Oprea, George Pleşoianu, *Proiectarea sistemelor de organizare şi conducere*, Bucureşti, Editura ştiinţifică şi enciclopedică, 1978, p. 230.

[17] W. M. Fox, *The Management Process*, New York, Richard Irwin Inc., Homewood, 1963, p. 66—67.

[18] Ovidiu Nicolescu, *Perfecţionarea organizării conducerii întreprinderii*, Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 1973, p. 18, (Biblioteca economică nr. 27).

vorba de prezența unui asemenea sistem informațional care să asigure claritatea, concizia, precizia, corectitudinea, rapiditatea, oportunitatea comunicării, a circuitului de informații în sistem — toate acestea asigurînd în final eficiența comunicării și implicit a sistemului organizațional global. Sistemele informaționale încărcate, greoaie, cu canale prea abundente, paralele sau cu deficit de canale, se dovedesc a fi total ineficiente.

7. *Multidimensionalitatea* structurilor organizatorice presupune luarea în considerare atît în faza de proiectare a lor, cît și în cea de funcționare, pe de o parte a cît mai multor realități, parametri, variabile organizaționale care se cer a fi satisfăcute, iar pe de altă parte a perspectivelor multiple, variate și bogate în conținut pe care le aduc o serie de științe printre care am putea enumera economia, matematica, sociologia, psihologia etc. Este necesar să se țină seama atît de factorii obiectivi, cît și de cei subiectivi, pentru că numai în felul acesta se asigură eficiența funcțională a structurii. Ea se opune unilateralității structurilor organizatorice care pornesc de la număr limitat de parametri și variabile organizaționale și care iau în considerare mai ales aspectele de ordin economic neglijîndu-le pe cele umane.

8. *Economicitatea* structurilor apare ca o consecință firească a realizării unora sau altora dintre caracteristicile de mai sus. O structură cu un număr redus de niveluri ierarhice, de verigi intermediare, de persoane, de compartimente etc., este ieftină, în timp ce o alta supradimensionată, cu un aparat administrativ mult prea încărcat va fi mult prea costisitoare pentru organizație.

9. *Eficiența* structurii organizatorice presupune funcționarea pozitivă a tuturor parametrilor de mai sus. O structură flexibilă, suplă, rațional întocmită etc. va fi și maximal eficientă. Structurile ale căror caracteristici se înscriu îndeosebi pe linie negativă (lipsă de flexibilitate și suplețe, supradimensionalitate etc.) sînt, în esență, ineficiente sau cu eficiență foarte scăzută.

Cei care s-au ocupat cu analiza structurilor organizatorice ale organizațiilor sociale militează pentru necesitatea întrunirii de către fiecare structură organizatorică a *tuturor* sau a *cît mai multora* dintre aceste caracteristici.[20] O structură care ar întruni însă la nivel optim toți parametrii descriși ar fi, după părerea noastră, o structură ideală. În realitate, dată fiind complexitatea realității organizaționale și mai ales dinamismul ei, evoluția ei în timp, unele caracteristici sînt realizate mai bine, altele mai puțin bine, unele sînt corespunzătoare pentru o anumită etapă, dar rămîn în urmă într-o altă etapă, unele reprezintă părțile „tari" ale structurii, altele părțile ei „slabe", „deficitare".

[20] Vezi, de exemplu: J P Simeray, *La structure de l'entreprise. Principes et définitions, types de structure et organigrammes*, Paris, Entreprise Moderne d'Edition, 1966; O'Shaughnnessy, *L'Organisation, des entreprises*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1968; A. Marteau, *Les structures de l'entreprise*, în: „Direction et gestion des entreprises", 1970, nr. 5; A. Dumesnic, *La structure fonctionnelle de l'entreprise*, Paris, 1970, ș.a.

Problema care se ridică pentru organizatorii și conducătorii organizațiilor sociale este aceea de a cunoaște cît mai exact starea actuală a structurii organizatorice și tendințele ei probabile de evoluție. În acest sens, ei pot utiliza diverse mijloace de diagnoză. Un asemenea mijloc ar putea fi construit pornind de la cele nouă caracteristici ale structurilor organizatorice analizate mai sus. Pe baza comparării structurii organizatorice a unei organizații cu structura organizatorică a altei organizații, ambele făcînd parte din aceleași categorii (de exemplu două întreprinderi, din aceeași ramură productivă), sau pe baza comparării ei cu un model „ideal" de structură, s-ar putea determina nivelul calitativ al celor nouă parametri. Spre exemplu, constatîndu-se că într-o întreprindere există 4 niveluri ierarhice iar în alta 7, s-ar putea conchide că structura organizatorică a primei întreprinderi dispune de suplețe și de economicitate, în timp ce structura organizatorică a celeilalte întreprinderi este mai puțin suplă și destul de costisitoare. De asemenea, prin aplicarea unui chestionar tuturor cadrelor de conducere din întreprindere (fie că este vorba de conducerea operativă, fie de cea colectivă) prin care să se solicite părerea lor cu privire la felul cum structura întreprinderii lor răspunde celor nouă parametri, s-ar putea strînge un material valoros în acest sens. Înscrierea datelor recoltate într-un grafic, ne-ar putea facilita stabilirea profilului structurii organizatorice a întreprinderii respective. Graficul cuprinde o linie de mijloc notată cu *0* (zero), în raport cu care se poziționează caracteristicile pozitive ale structurilor organizatorice (la stînga) și cele negative (la dreapta). Cu cît ne îndepărtăm mai mult de punctul zero spre stînga cu atît structura organizatorică conține mai multe caracteristici pozitive, și invers: cu cît ne îndepărtăm mai mult de punctul zero spre dreapta cu atît structura organizatorică deține mai multe caracteristici negative. În figura 2.2. redăm trei profile ipotetice de structuri organizatorice: profilul 1. orientat pregnant spre stînga indică existența unei structuri bune, eficiente; profilul 3 orientat predominant spre dreapta evidențiază prezența unei structuri defectoase; profilul 2, oscilant, cînd spre dreapta, cînd spre stînga, arată că unele caracteristici ale structurii organizatorice sînt relativ bine realizate, în

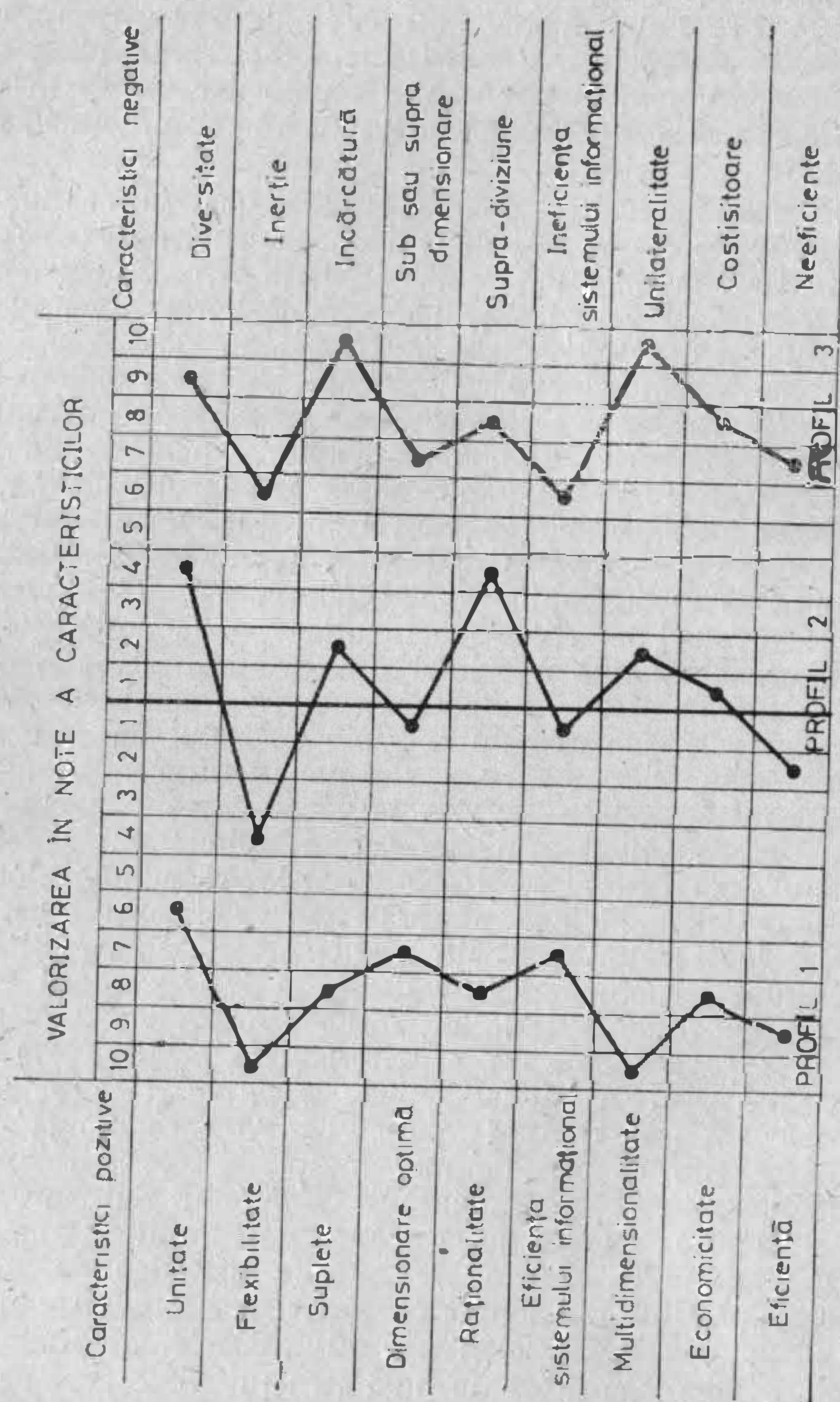


Fig. 2.2. Profile de structuri organizatorice.

timp ce altele sînt deficitare. Un asemenea instrument are nu doar valoare de diagnoză, dar și o importantă valoare de prognoză. Pornind de la fiecare profil în parte, vom ști pe ce direcție este necesar să intervenim în vederea îmbunătățirii situației.

Diverși cercetători români care au cercetat structurile organizatorice ale întreprinderilor din țara noastră (Petre Turcu și Ovidiu Nicolescu în 1970 pe 60 de înteprinderi,[21] Nicolae Haneș în 1971 pe 65 de întreprinderi din marea majoritate a ramurilor industriale,[22]) au evidențiat prezența unor deficiențe ale acestora (rigiditate în loc de flexibilitate, supradimensionare în loc de suplețe etc). De aceea problema perfecționării structurilor organizatorice ale organizațiilor moderne trebuie să stea în atenția specialiștilor, ea fiind practic o problemă permanentă. Numai cunoașterea exactă a structurilor reale, a ceea ce este valoros, dar și deficitar în ele, poate contribui la optimizarea lor. Partidul nostru efectuînd nenumărate analize asupra structurilor organizatorice ale diferitelor tipuri de organizații, îndeosebi a întreprinderilor, cu diverse prilejuri, dar mai ales în 1973 cînd au fost elaborate normele de structură unitară a întreprinderilor, a reușit să formuleze concepția nouă asupra acestora creînd astfel cadrul optim de funcționare a lor și punînd bazele obținerii unei eficiențe crescute. Pentru a înțelege mai bine superioritatea concepției partidului nostru cu privire la structurile organizatorice, credem că este util să ne referim mai întîi la tipurile de structuri organizatorice descrise în literatura de specialitate, la implicațiile lor de ordin psihosocial și organizațional, pentru ca apoi, în acest cadru, să abordăm particularitățile structurilor organizatorice ale diferitelor tipuri de organizații din țara noastră.

2. TIPURILE DE STRUCTURI ORGANIZATORICE ȘI IMPLICAȚIILE LOR PSIHOSOCIALE

Abordarea structurilor organizatorice, care și-a găsit concretizarea în modalitatea de construire (stabilire) a lor, a parcurs pînă acum trei etape: *etapa inițială de improvizare* (caracterizată prin rezolvarea relativ simplistă și exclusiv empirică a problemelor structurilor); *etapa de coordonare* (caracterizată printr-o abordare

[21] Petre Turcu, Ovidiu Nicolescu, *op. cit.*, p. 86—89.

[22] Nicolae Haneș, *Probleme actuale ale proiectării structurilor organizatorice*, în: *Probleme ale perfecționării conducerii întreprinderilor industriale*, București, Editura Academiei R.S.R., 1971 (Biblioteca economică nr. 17).

mai complexă bazată pe principii teoretice, pe tehnici de analiză, însă cu un evident caracter *static*, specifică sistemelor mecaniciste și corespunzătoare teoriilor clasice ale organizațiilor, cu accent pe latura birocratică); *etapa cooperării și integrării multidisciplinare* (caracterizată prin reunirea eforturilor mai multor discipline în rezolvarea problematicii complexe a structurilor organizatorice, cu un pronunțat caracter *dinamic*, specifică sistemelor de tip organic evoluate și corespunzătoare teoriilor moderne ale organizațiilor în care accentul cade pe factorul uman și pe legăturile informaționale consultative).[23] Astăzi se constată o tot mai pronunțată trecere de la static la dinamic, promovarea unui asemenea punct de vedere însemnînd de fapt „trecerea de la structurile organizatorice statice, rigide, lungi perioade de timp insensibile la modificări, ineficiente — la cele dinamice — permanent adaptabile, profund funcționale, îndeplinind efectiv rolul de instrument organizatoric al conducerii în realizarea obiectivelor unității, competitive și eficiente. Structura organizatorică dinamică constituie produsul firesc al unei conduceri dinamice, orientate cu precădere spre prospectarea viitorului, spre studiile previzionale și stabilirea strategiilor de dezvoltare".[24] Ultimele două modalități de abordare a structurilor organizatorice își vor găsi expresia în unul sau altul dintre tipurile de structuri la care ne vom referi în continuare.

Problema clasificării structurilor organizatorice ale organizațiilor este însă destul de dificilă, importanță esențială avînd-o criteriul utilizat. Se vorbește, de exemplu, despre existența unor structuri pe sarcini sau funcții, specifice îndeosebi unităților sociale mici și simple; de structuri pe produse sau pe „obiective", de structuri pe regiuni sau teritoriale, ambele fiind prezente mai ales în cadrul întreprinderilor mari, complexe.[25]

Noi ne vom referi la cele mai cunoscute tipuri de structuri organizatorice din cadrul organizațiilor sociale clasificate îndeosebi după *tipul de legături predominante* din cadrul lor, dezvăluind totodată alături de avantajele și dezavantajele lor și problematica psihosocială și organizațională pe care ele o presupun.

Un prim tip de structură organizatorică este cea *liniară*, mai bine zis *ierarhic-liniară* („line" — în engleză), bazată în esență pe

[23] C. Pintilie, *Studiu introductiv*, în: *Organizarea structurală a conducerii. Conducere. Decizie*, București, CIDSP, 1973, p. 13—14.

[24] Corneliu Russu, *Organizarea structural — informațională a întreprinderii*, București, Editura politică, 1978, p. 52.

[25] Olivier Giscard d'Estaing, *La décentralisation des pouvoire dans l'entreprise. Condition du succès*, Paris, Les édition d'Organisation, 1967, p. 139. Vezi și: Jean Gerbier, C. Aimard, *op. cit.*, p. 164.

respectarea a trei principii: 1) *principiul ierarhiei* care indică faptul că omul ocupă un loc strict delimitat în structura respectivă, că el se încadrează într-un lanț de comandă format din mai multe verigi în care subordonările sînt precis stabilite; 2) *principiul diviziunii muncii* precizează activitățile, acțiunile, operațiile pe care trebuie să le execute omul, fapt care îi va conferi un anumit „loc" în structura organizației; 3) *principiul permanenței* indică faptul că atribuțiile și legăturile dintre participanți odată fixate tind spre stabilitate, permanență, persistență în timp. Este vorba deci de acea structură în care șeful posedă autoritatea totală asupra subordonaților săi, el fiind responsabil de tot ceea ce se întîmplă în grupul pe care îl conduce; în care fiecare om își cunoaște atribuțiile, știe unde începe și unde se sfîrșește sectorul său sau al altora de competență și responsabilitate, fiecare nivel ierarhic intrînd în contact direct doar cu superiorul său imediat; în sfîrșit, este vorba de acea structură în care oamenii încă de la intrarea în organizație acceptă o serie de obligații din îndeplinirea cărora vor decurge unele recompense; totodată, ei știu că atît obligațiile, cît și recompensele rămîn aceleași pentru mai multă vreme, fapt care va permite ca relațiile strict umane, dar și cele organizaționale să se stabilizeze, să tindă spre durabilitate în timp. Deducem cu ușurință că acest model organizațional a fost împrumutat de la organizațiile militare. Principala problemă care se pune în cazul structurilor în linie este, desigur, cea a numărului de verigi (a nivelurilor ierarhice) pe care trebuie să le conțină lanțul organizațional. Din acest punct de vedere, constatăm că în practică unele organizații utilizează structuri liniare cu puține niveluri ierarhice (binivelare, trinivelare), în timp ce altele sînt organizate pe principiul prezenței mai multor niveluri ierarhice (multinivelare).

O astfel de organizare are desigur o serie de avantaje, dar și multe dezavantaje. Unele dintre ele sînt de natură strict economică, chiar financiară, altele de natură administrativă, altele de natura psihosocială asupra cărora intenționăm să stăruim mai mult.

Printre avantaje am putea enumera:

— simplitatea lor, din care, ca un efect important, va decurge economicitatea lor;

— un mai mare grad de stabilitate a verigilor lanțului; o cunoaștere precisă a lor de către fiecare individ ceea ce va permite disciplinarea comportamentului subalternilor care se vor adresa întotdeauna aceleiași persoane ce întruchipează în ochii lor autoritatea supremă;

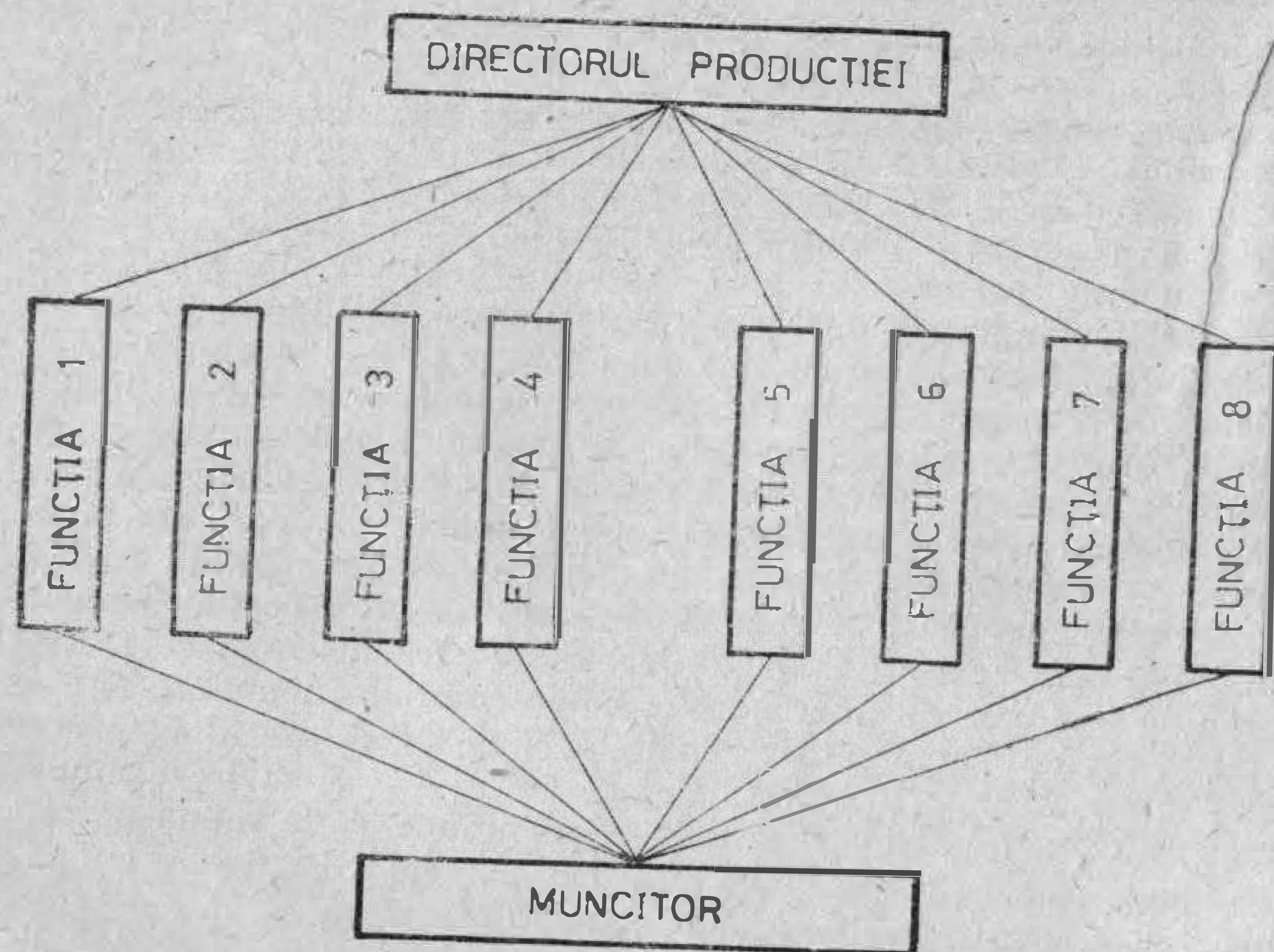


Fig. 2.3. Structura funcţională.

controlat de mai mulţi oameni, că el intră în contact cu mai mulţi specialişti, antrenează după sine creşterea sentimentului responsabilităţii. Totodată există condiţii optime pentru transmiterea şi receptarea corectă a informaţiilor, ca şi pentru realizarea corespunzătoare a conducerii.

Pe de altă parte, însă, apar şi o serie de dificultăţi generate în principal de modul diferit în care sînt percepuţi specialiştii de către subordonaţi. Astfel, unii pot fi percepuţi ca fiind mai importanţi, alţii ca mai puţin importanţi, ceea ce poate duce la o *anumită* funcţionalitate a relaţiilor interpersonale. Unii dintre aceşti specialişti, prin însăşi funcţia pe care o deţin, se pot impune mai uşor. Desigur că cel care controlează se va impune mai uşor decît cel care trebuie să asigure disciplina sau întreţinerea. Unul dintre fenomenele cele mai negative care apar este şi următorul: fiecare specialist îşi consideră funcţia sa ca fiind mai importantă, mai importantă chiar decît a celorlalţi, pierzîndu-se în felul acesta

din vedere întregul. Cu alte cuvinte, munca acestor specialişti capătă un caracter limitat, parcelar, fără înţelegerea ei globală, unitară. Apoi, executantul fiind solicitat permanent să-şi reactualizeze de fiecare dată un anumit rol, şi anume cel cerut de statutul şi rolul specialistului cu care vine în contact, s-ar putea să cadă pradă unor „conflicte de rol". Mult mai importante însă decît aceste inconveniente cu caracter oarecum individual, sînt cele de grup. Într-o astfel de situaţie cînd grupul este controlat de prea mulţi şefi, pot apărea cel mai adeseori fenomene colective deosebit de puternice (atitudini, opinii, coalizări ale membrilor grupului etc.) cu efecte directe asupra randamentului muncii. Faptul că există mai multe linii ierarhice ar putea favoriza primirea de unul şi acelaşi subordonat a mai multor dispoziţii, adeseori contradictorii, prin aceea că vin de la mai mulţi specialişti care nu se coordonează între ei. Se înţelege că în astfel de cazuri, conflictele dintre subordonaţi şi specialişti, sînt gata de a izbucni. În sfîrşit, faptul că există mult prea multe compartimente duce la scumpirea excesivă a aparatului tehnic-administrativ. Iată de ce această structură trebuie să fie utilizată cu grijă şi prudenţă în organizaţiile sociale.

Analiza efectuată pînă acum ne-a evidenţiat existenţa a două modalităţi structurale organizaţionale bazate pe principii diferite. Prima, cea liniar-ierarhică, pornea de la rolul individului, de la poziţia ocupată de el în scara ierarhică, în timp ce a doua, cea funcţională, care îşi păstra totuşi caracterul ierarhic, punea accentul pe funcţiile indeplinite de oameni. Desigur însă că în practică nu le vom întîlni funcţionînd separate, izolate unele de altele, ci dimpotrivă într-o strînsă interdependenţă. Aceasta a şi dus, dealtfel, la ideea corelării lor într-o structură organizatorică unică, care este intîlnită sub denumirea de *structura mixtă* („staff-line"). O asemenea structură cuprinde, pe de o parte, servicii ierarhice care au sarcina principală de a lua decizii, de a executa activitatea şi mai mult decît atît, poartă responsabilitatea conducerii, iar pe de altă parte, servicii funcţionale care au ca sarcină principală culegerea informaţiilor, analiza, interpretarea lor, prepararea deciziilor avînd deci în final obligaţia realizării unor studii previzionale, a consilierii celorlalte servicii.

Un exemplu tipic de structuri mixte îl constituie cel prezentat de H. Fayol. Cercetătorul francez îşi construieşte sistemul său organizaţional în opoziţie cu cel al lui Taylor, considerînd că în stabilirea structurii organizatorice a unei întreprinderi, de exemplu, trebuie să se ţină seama de principiul „unităţii de conducere". „Pentru efectuarea unei acţiuni oarecare — scria el — un agent

nu trebuie să primească ordine decît de la un singur şef".[27] Tocmai de aceea el conservă în principiu structura ierarhic-liniară, căreia îi aduce însă două îmbunătăţiri. Prima, se referă la completarea acesteia cu un stat major, asemănător celui din organizarea militară; iar a doua, la faptul că acest stat major funcţionează nu numai la vîrful piramidei, ci şi la niveluri ierarhice inferioare, de regulă, la cele intermediare. Această funcţionare este posibilă în cazul unor întreprinderi mai mari care cuprind în acelaşi atelier mai multe grupuri de muncă. În structura ierahic-liniară (vezi figura 2.1) pentru ca maistrul echipei A_2 să transmită o informaţie maistrului echipei A_3 care se află alături de el şi cu care se află în relaţii funcţionale, trebuia să se adreseze şefului de atelier (secţie), acesta directorului şi apoi informaţia trebuia să se întoarcă pe o cale asemănătoare la maistrul echipei A_3. Fayol propune introducerea posibilităţii de comunicare directă la acelaşi nivel ierarhic, de la un grup la altul, care aparţin însă unor linii ierahice diferite. Cum ar fi în exemplul de mai sus de la maistrul echipei A_1, la cel al echipei A_2, A_3, B_1, B_2 etc. Prin aceasta s-ar obţine o serie de efecte pozitive cum ar fi înlăturarea unui proces inutil de circulaţie a informaţiilor în sus şi în jos, ca urmare, degrevarea acestor canale de comunicare. Totodată, direcţia ar fi scutită de a se ocupa cu o serie de probleme mărunte, ce ar putea fi rezolvate la niveluri ierarhice mai joase. Mai mult decît atît, se obţine o oarecare sudare a legăturilor interpersonale dintre membrii grupurilor aflate la acelaşi nivel, ierarhic, o eventuală, posibilitate de cooperare a lor, fapt deosebit de semnificativ mai ales atunci cînd grupurile depind funcţional unele de altele.

În figura 2.1, am prezentat o astfel de structură mixtă. Îmbinarea liniilor şi legăturilor ierarhice, cu liniile şi legăturile funcţionale redă în final o structură de tipul „staff-line". Iar legăturile dintre compartimentele aflate la acelaşi nivel ierarhic dar aparţinînd unor linii ierarhice diferite, nu sînt altceva decît legăturile de „pasarelă", sau cum le denumea, Jean Gerbier, legături de cooperare, asigurînd raportarea pe orizontală a compartimentelor între ele.

Structurile mixte sînt cele mai răspîndite în organizaţiile sociale. Există chiar o multitudine de variante a unor astfel de structuri care pot fi interpretate însă şi ca modele de sine stătătoare. J. Woodward, consecventă clasificării făcută funcţiilor întreprinderii în funcţii-sarcină şi funcţii-element, descrie următoarele tipuri de

[27] H. Fayol, *op. cit.*, p. 25.

structuri mixte: 1) structura mixtă compartimentată fără a se face însă distincţia dintre cele două categorii de funcţii, între responsabilităţile conducerii liniare şi ale celei funcţionale; 2) structura mixtă în care compartimentele corespunzătoare funcţiilor-sarcini sînt subordonate direct conducătorului întreprinderii, iar compartimentele corespunzătoare funcţiilor-element sînt subordonate directorului cu producţia; 3) structura mixtă divizată în care deşi există o diferenţiere între funcţiile-sarcină şi funcţiile-element, aceasta este doar parţială.[28]

Un alt model de structură mixtă îl întîlnim în cazul operaţiilor care sînt descompuse în mai multe faze. În această situaţie putem întîlni două moduri de organizare structurală: în prima, fiecare unitate este specializată în a executa doar o singură funcţie. Această structură care a fost denumită de B.T. Golembiewski (1962) „organizare paralelă", poate conţine mai multe funcţii, fiecare dintre ele fiind realizate de mai multe grupuri. De exemplu, funcţia de control (A) ar putea fi executată de grupurile A_1, A_2, A_3; o altă funcţie, cea de organizare (B), de alte grupuri B_1, B_2, B_3 etc. O a doua modalitate de organizare se referă la faptul că o unitate poate executa mai multe funcţii deodată, deci o serie întreagă, de funcţii. De exemplu, unitatea 1 poate executa funcţiile A_1, B_1, C_1, unitatea 2, funcţiile A_2, B_2, C_2 etc. Acest mod de organizare a fost denumit „organizare serială".[29] Redăm cele două modalităţi de organizare în figura 2.4 şi 2.5.

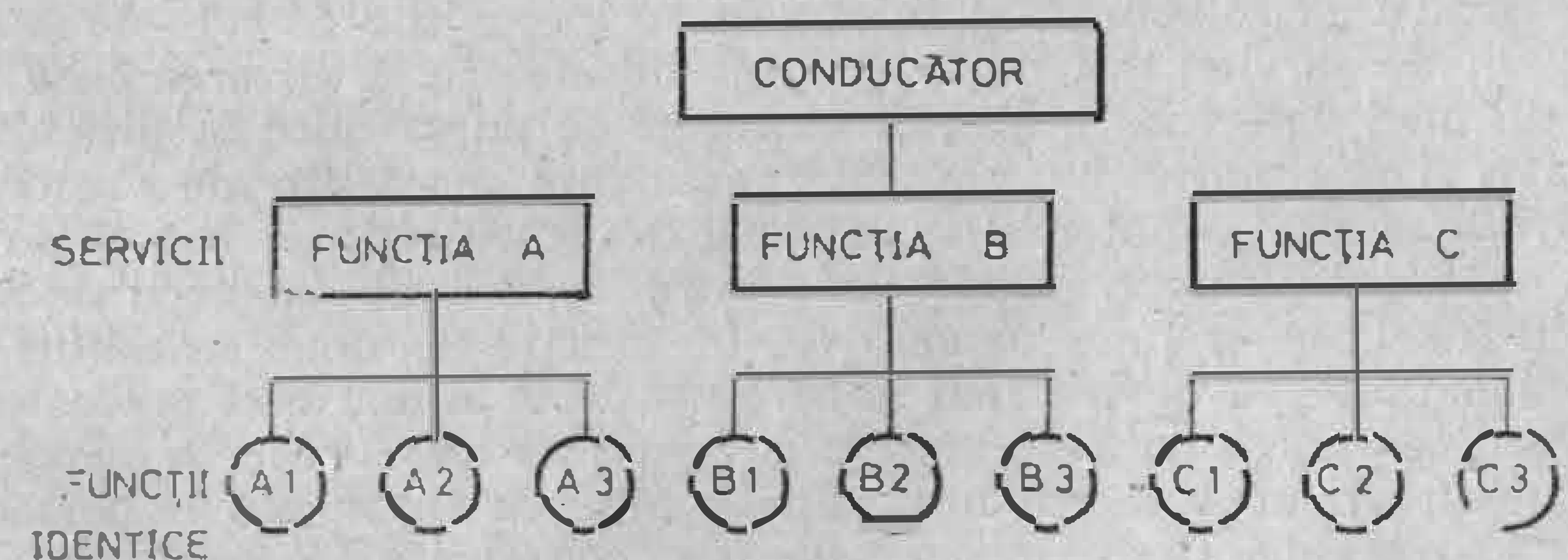


Fig. 2.4. Structura mixtă. Organizarea paralelă.

[28] Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford, University Press, New York, Toronto, 1965, p. 105 — 108.

[29] B. T. Golembiewski, *Behavior and Organization*, New York, Rand Mc. Nelly and Co., 1962. După: J. Tiffin, E. J. Mc. Cormick, *Psychologie industrielle*, Paris, P.U.F., 1967, p. 392 (traducere din limba engleză).

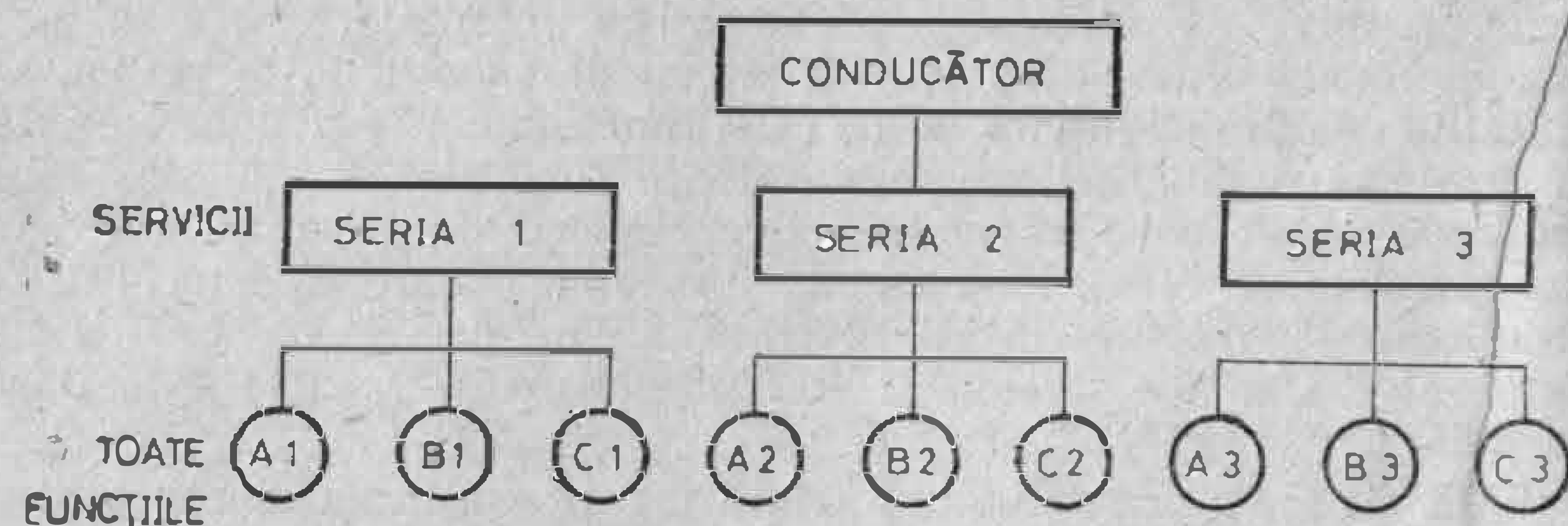


Fig. 2.5. Structura mixtă. Organizarea serială.

Autorul citat mai sus consideră că organizarea serială este deosebit de eficientă în anumite condiții deoarece ea ține seama mai mult decît altele de factorii motivaționali. În situația în care există două sau mai multe unități complete, acestea pot intra în competiție sau întrecere, fenomene ce duc la o mai pregnantă identificare cu grupul și, în final, la o creștere a productivității muncii.

Oricare ar fi modelul concret de organizare a structurilor mixte, observăm că în cadrul lor întîlnim o diviziune riguroasă între atribuțiile ce revin liniei ierarhice și liniei funcționale. Tăria și slăbiciunea acestor structuri provine tocmai din această diviziune. Este evident pentru oricine că o împărțire corespunzătoare, corectă a atribuțiilor, o realizare a lor de persoane competente, specializate, pe baza unei colaborări și informări reciproce dintre cele două categorii de servicii, nu poate fi decît folositoare. Utilizarea însă într-un mod defectuos a acestor structuri ar putea duce la dificultăți grave. Louis-Marie Le Maitour[30] analizînd acest tip de structură stăruie asupra următoarelor categorii de dificultăți:

— apariția unor antagonisme între cele două categorii de servicii care permit unor oameni ca, în funcție de unele trăsături de personalitate, să devină mai importanți decît alții. Acest proces este și mai complicat dacă ne gîndim la faptul că trăsăturile de personalitate în virtutea cărora unii sînt socotiți ca fiind mai importanți, pot fi trăsături pozitive sau negative, pot exista în mod real sau sînt pur și simplu imaginate, atribuite, acordîndu-li-se o semnificație pe care nu o au în realitate;

— funcțiile diferite pe care le au cele două categorii de servicii fac ca reprezentanții lor să trăiască sub raport psihologic, subiectiv, ca neplăcută situația în care se află. Astfel, șefii funcționali culeg informațiile, le studiază, prepară deciziile, dar nu au posibilitatea de a participa la executarea a ceea ce prepară, fapt care duce la apariția unui sentiment al frustrării; șefii ierarhici, în schimb, au impresia că nu cunosc bine toate problemele, că iau decizii fără a avea la dispoziție toate informațiile necesare, fapt care le creează un sentiment de oarecare incertitudine:

— șefii ierarhici nu acceptă să se debaraseze de unele funcții care de fapt revin celor funcționali. De exemplu, ei vor realiza în continuare controlul subordonaților. Aceasta duce la apariția sentimentului de inutilitate la cei din serviciile funcționale;

— la rîndul lor, cei din serviciile funcționale ca reacție de apărare intervin și „scurt-circuitează" serviciile ierarhice, prin faptul că preiau o serie de funcții ale acestora și anume funcția de conducere, transmițînd ordine direct către subordonați și mai ales fără a informa șefii ierarhici;

— toate aceste antagonisme au urmări grave asupra oamenilor deoarece aceștia nu le percep ca atare, ei nu știu în cele din urmă ce să facă, pe cine să asculte. Se impune de aceea multă grijă în organizarea unor astfel de structuri. Rezolvarea vine din stabilirea unor raporturi normale, firești între cele două categorii de servicii, din corelarea activității lor.

În momentul de față, în întreaga lume, se fac eforturi pe direcția depășirii dificultăților celor trei tipuri de structuri organizatorice, prin deplasarea accentului pe alte elemente. Dacă în primul tip accentul cădea pe individ, pe relațiile de autoritate dintre șefi și subordonați; dacă în cel de al doilea tip accentul cădea pe funcțiile indivizilor preluate de așa zisul „șef complet" divizat însă; dacă în cel de al treilea tip accentul cădea pe îmbinarea primelor două sisteme, astăzi unii autori sînt tentați să pună un accent deosebit pe grupul de muncă, pe factorii motivaționali care animă, care pun în mișcare grupurile de muncă. Din acest punct de vedere semnificativă ni se pare a fi structura organizațională propusă de Rensis Lickert (1961) care ar putea fi denumită *structura suprapusă*[31], sau mai exact structură bazată pe „grupuri parțial suprapuse". Lickert sugerează nu numai un mod de organizare, ci formulează chiar o teorie cu privire la organizații și conducere. El este de părere că eficiența organizațiilor s-ar realiza în proporții semnificative dacă ac-

[30] Louis-Marie Le Maitour, *La psychologie et les sciences humaines dans l'entreprise*, Paris, Les éditions d'organisation, 1969, ed. III, p. 253—256.

[31] Rensis Lickert, *New patterns of management*, New York, Mc. Graw-Hill Book Company, Inc., 1961, Vezi de asemenea: Rensis Lickert, *An Overview of new patterns of management*, în: E. L. Deci, B. H. Gilmer, H. W. Karn (ed.), *Readings in Industrial and Organizational Psychology*, New York, Mc. Graw-Hill Book Company, 1972.

centul ar cădea pe motivaţia salariaţilor. Este vorba de motivarea acestora printr-o structurare mai bună şi mai eficientă a relaţiilor de grup, prin evidenţierea acelor comportamente care permit oamenilor să se simtă importanţi, valoroşi în cadrul organizaţiilor. El porneşte de la *principiul relaţiilor de suport (de sprijin)* definite astfel: „Structura organizatorică şi modul de funcţionare a acesteia trebuie astfel concepute încît ele să introducă un maximum de probabilitate pentru ca în toate intervenţiile şi relaţiile cu organizaţia, fiecare dintre indivizii implicaţi, în lumina propriei lor valori şi aşteptări, să considere experienţa lor ca un sprijin pozitiv susceptibil de a construi şi de a întări sentimentul valorii personale“.[32] Cu alte cuvinte, este necesar ca unele condiţii optime de structurare şi funcţionare a organizaţiilor să permită individului considerarea sarcinilor pe care le are, ca fiind importante, perceperea lor ca fiind indispensabilă în realizarea scopurilor organizaţiilor. Cu cît într-o organizaţie vom întîlni mai multe grupuri de muncă organizate pe baza acestui principiu, deci eficiente şi productive, cu atît acea organizaţie va funcţiona mai bine. Sarcina organizatorilor este deci de a crea astfel de grupuri şi mai ales de a le lega între ele pentru a obţine o atmosferă favorabilă la nivelul întregii organizaţii, nu doar la nivelul unui singur grup primar de muncă.

Pornind de la această ideie, Lickert schiţează o structură organizatorică bazată pe *principiul asocierii şi integrării grupurilor între ele* la diferite niveluri ierarhice. Este vorba de o structură ierarhică bazată pe grupuri suprapuse, legătura dintre ele realizîndu-se prin intermediul aşa-ziselor *verigi de legătură*, adică a acelei persoane care face parte din mai multe grupuri deodată, din grupul său, dar şi din grupul imediat superior. („pinionul“ de legătură dintre grupuri). Liderul unui grup nu-şi poate executa suficient de bine sarcinile sale în conducerea unui grup, dacă nu este capabil să-şi exercite influenţa în sus, spre vîrful piramidei. Aceasta este o idee importantă care fixează pe de o parte, rolul activ al liderului intermediar, iar pe de altă parte, valoarea lui, faptul că în deciziile şefilor superiori trebuie să se ţină seama şi de ceea ce spune el. Aşadar, elementele importante pe care pune accentul Lickert sînt, pe de o parte, comunicarea efectivă între membrii grupurilor, prin intermediul verigii de legătură, pe de altă parte, legăturile interpersonale ce se pot stabili între membrii diferitelor grupuri. Iată cum este redată grafic această structură organizatorică.[33] (Vezi fig. 2.6).

[32] R e n s i s L i c k e r t, *op. cit.*, p. 103; respectiv p. 129.
[33] R e n s i s L i c k e r t, *op. cit.*, p. 105; 113; respectiv: p. 131; 136.

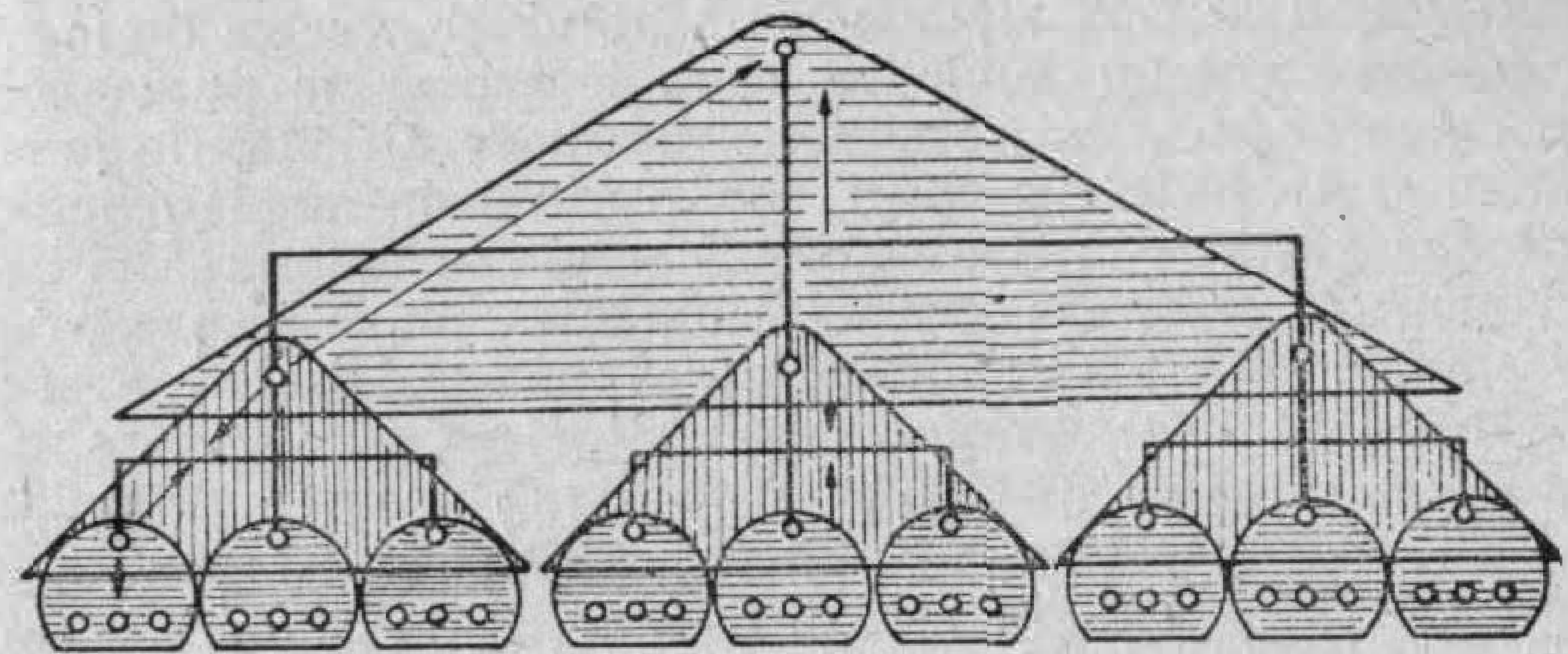


Fig. 2.6. Structură organizatorică bazată pe grupuri parţial suprapuse.

Aplicarea unei asemenea structuri organizatorice ar duce, după Lickert, la obţinerea următoarelor rezultate:

1) realizarea unui schimb complet informaţional între membrii organizaţiei, deci asigurarea unei bune comunicări între cît mai mulţi membri şi niveluri ierarhice diferite;

2) alături de schimbul informaţional se va naşte şi un schimb de influenţă, adică oamenii situaţi la niveluri ierarhice diferite vor avea sentimnetul că au o influenţă importantă asupra altor membri, îndeosebi asupra hotărîrilor luate de aceştia;

3) se asigură condiţii optime decît în celelalte structuri pentru luarea mai uşoară a hotărîrilor, deoarece acestea vor fi luate în comun, cu participarea treptelor inferioare ale piramidei;

4) în această structură este inclusă în germene şi ideea realizării unei descentralizări, tocmai prin fluxul continuu de comunicare şi influenţă, ceea ce va face ca organizaţia să fie eficientă în întregul ei;

5) indivizii din aceste structuri organizaţionale vor avea un mai mare grad de conştiinţă asupra propriului eu, a importanţei lor în organizaţie, fapt care le va asigura o motivaţie mult susţinută;

6) în sfîrşit, în această structură întîlnim realizat unul dintre dezideratele multor autori: participarea şi interinfluenţarea mutuală ca şi integrarea nevoilor individuale celor ale grupului.

Desigur însă că structura organizatorică propusă de Lickert nu este lipsită de unele inconveniente. Unele dintre cele semnalate mai înainte la structurile liniare rămîn valabile şi aici. Problema care se pune în noua structură este aceea a influenţei pe care o are „veriga de legătură“ asupra vîrfului piramidei. Unii autori au constatat că ea este foarte slabă, ceea ce determină constituirea la subordonaţi a unei atitudini defavorabile faţă de proprii lor şefi. La aceasta

s-ar putea adăuga şi un alt fenomen: faptul că „veriga de legătură" are o poziţie oarecum dublă în scara ierarhică ar putea conduce spre punerea acesteia într-o situaţie destul de dificilă, fie la suprasolicitarea ei de ambele grupuri, într-o astfel de manieră încît este greu de făcut faţă în mod corespunzător, fie la ignorarea ei de ambele grupuri. În orice caz, structura organizaţională propusă de Lickert răspunde mai bine, după părerea noastră, unor nevoi reale ale oamenilor din mediul organizaţional.

În prezent, noile solicitări cărora trebuie să le facă faţă organizaţiile au readus în atenţia specialiştilor problema complexă a structurilor organizatorice, fapt care a şi determinat o efervescenţă a căutărilor concretizată în cele din urmă într-o serie de soluţii noi. Încă din 1966 sociologul american Warren G. Bennis vorbea de aşa numitele *echipe de proiect* sau *grupuri operative*, formate din diverşi specialişti ai organizaţiei, recrutaţi de la toate nivelurile ei ierarhice, în vederea realizării unor sarcini pe termen scurt. Aceste sarcini odată realizate, echipele erau desfiinţate, iar componenţii lor trecuţi la vechile lor locuri de muncă. Un astfel de procedeu se utilizează ori de cîte ori organizaţiile au de rezolvat sarcini ce „cer" cu necesitate competenţa diverşilor specialişti ce se cunosc sau nu, echipele fiind „făcute" şi „desfăcute" în funcţie de solicitări şi necesităţi. În cadrul acestor sisteme oamenii „se vor diferenţia nu vertical, după rang şi rol, ci în mod flexibil şi funcţional, după capacitate şi pregătire profesională."[34]

Fără îndoială că aceste „echipe operative" sau „sisteme temporare" cum le numeşte Bennis, sau „celule provizorii", „organizaţii ad-hoc" sau „organizaţii de folosit şi de aruncat" după terminologia lui Alvin Toffler, de îndată ce se formează şi funcţionează pe „corpul" şi în cadrul structurilor ierarhice, funcţionale, mixte sau suprapuse nu pot să nu atragă după ele o serie de efecte. Acestea vor fi cu atit mai mari, cu cît vor funcţiona în acelaşi timp mai multe „echipe operative".

Printre efectele pozitive remarcăm îndeosebi specializarea profesională ridicată, fapt care va permite rezolvarea corectă a sarcinilor; apoi operativitatea acestor echipe în sensul că într-un timp relativ scurt pot fi rezolvate multe probleme; angajarea acestor echipe pe direcţia unei activităţi creatoare, inovatoare, bazată pe asumarea de risc; în sfîrşit, eficienţa crescută a unor astfel de organisme. Bennis care le-a descris insistă însă mai mult pe unele

[34] Warren G. Bennis, *Changing Organizations*, New York, Mc. Graw-Hill, 1966. După: Alvin Toffler, *Şocul viitorului*, Bucureşti, Editura politică, 1973, p. 153 (traducere din limba engleză a ediţiei publicată în 1970).

efecte negative ale lor. El arată, spre exemplu, că astfel de „echipe" slăbesc sentimentul de angajare faţă de grupul de muncă, reduc ataşamentul faţă de organizaţie corespunzător cu creşterea ataşamentului faţă de profesiune; duc la creşterea interacţiunii dintre oameni în vederea rezolvării sarcinilor, secondată însă, în fapt, de scăderea coeziunii de grup; oamenii vor întreţine relaţii rapide şi intense de muncă, dar mai puţin durabile.[35]. Toffler arată, de asemenea, că aceste organizaţii temporare „nu înlocuiesc întotdeauna structurile funcţionale permanente, dar le transformă în aşa măsură încît devin de nerecunoscut, golindu-le de oameni şi de putere[36]. Pe măsură ce oamenii sînt folosiţi tot mai repetat pentru a face parte din astfel de „echipe" care sînt foarte mobile, flexibile, slăbeşte ataşamentul faţă de grup şi organizaţie, se zdruncină autoritatea organizaţiei, se accelerează ritmul în care indivizii sint siliţi să se adapteze schimbărilor organizaţionale.[37] Mai mult decît atît, trecerea de la o echipă la alta se soldează cu efecte semnificative atît în plan psihologic individual, cît şi social. „A face faţă la schimbări rapide — scrie Bennis —, a trăi în sisteme de muncă temporară, a înnoda în mare viteză relaţii importante pentru ca apoi să le rupi înseamănă a provoca în mod sigur tensiuni sociale şi psihologice."[38]

Părerile celor doi autori sînt net pesimiste şi mărturisim că nu subscriem întru-totul la ele şi aceasta pentru că astfel de efecte se pot obţine doar atunci cînd activitatea echipelor operative este unilateral şi poate chiar inuman concepută, doar în scopul exclusiv al obţinerii profitului, doar pentru a „stoarce" cît mai mult din ea, şi mai puţin pentru obţinerea unui *cîştig uman, informaţional, metodologic, psihosocial* etc. Dealtfel, în occident se consideră deschis că aceste „echipe operative" sînt unităţi autonome, semiataşate, care pot fi lichidate, distruse, *vîndute* eventual după ce nu mai e nevoie de ele[39]. În realitate ele ar putea fi folosite raţional. Dealtfel aşa numitele „echipe interdisciplinare" de cercetare ştiinţifică din întreprinderi, şcoli, facultăţi, spitale etc. nu sînt altceva decît astfel de „echipe operative". Numai că rolul şi finalitatea lor nu sînt exclusiv de ordin economic, ci sînt concepute într-un sens mult mai larg social. Ele ar putea nu să zdruncine autoritatea, ci dimpotrivă să contribuie la întărirea ei, deoarece activitatea acestor echipe trebuie subordonată necesităţilor sociale ale organizaţiei. Prezenţa acestor

[35] *Ibidem*., p. 153.
[36] *Ibidem*, p. 144.
[37] *Ibidem*, p. 144.
[38] *Ibidem*, p. 160.
[39] *Ibidem*, p. 145.

prin: 1) reducerea numărului de persoane care alcătuiesc aparatul de conducere; 2) diminuarea numărului de niveluri ierarhice, deci de verigi intermediare; 3) raționalizarea „ponderii ierarhice" adică a numărului de persoane conduse nemijlocit de un cadru de conducere; 4) dimensionarea optimă a compartimentelor de conducere. Toate aceste măsuri se cer a fi luate însă în urma unor cercetări amănunțite, efectuate de echipe multidisciplinare în care, fără îndoială, un loc important trebuie să-l ocupe și psihologul. Dacă spre exemplu, în concretizarea primei măsuri sau a celei de a patra, cuvîntul unui economist sau organizator ar putea fi hotărîtor, ei recurgînd la întărirea aparatului de conducere al întreprinderii prin reținerea personalului tehnic și productiv la nivelul întreprinderii și prin deplasarea la nivel de centrală a personalului economic, la stabilirea unui număr optim de persoane care să constituie un serviciu, evitînd — în felul acesta — supradiviziunea sarcinilor și implicit supra sau subdimensionarea aparatului de conducere, în concretizarea celorlalte măsuri ponderea mare ar putea-o avea psihologul. Știind, de exemplu, că în procesul comunicării cu cît o informație parcurge mai multe verigi, cu atît posibilitatea de deformare a ei este mai mare, psihologul ar putea face propuneri în legătură cu numărul optim de verigi ale lanțului informațional, contribuind astfel la scurtarea lungimii fluxului informațional și la creșterea vitezei de vehiculare a informațiilor și deciziilor. De asemenea, avînd unele cunoștințe despre psihologia relațiilor interpersonale, despre psihologia grupurilor mici, a posibilităților de apariție a unor subgrupări, el ar putea aduce prețioase informații în legătură cu stabilirea „ponderii ierarhice" care nu poate fi eficientă nici cînd este excesiv de mică (2 persoane în subordinea directă a unui conducător, a directorului, de exemplu), nici cînd este excesiv de mare (14—20 de persoane). El ar putea interveni chiar și în repartizarea oamenilor în diferite verigi ale lanțului organizațional. Avînd astfel unele cunoștințe despre fenomenul compensării, el va putea recomanda ca în două posturi învecinate, dispuse în plan ierarhic, să nu fie plasate 2 persoane slabe din punct de vedere al dotării profesionale, mult mai eficientă fiind plasarea unor persoane inegal dotate, deoarece „lipsurile" uneia vor fi compensate de „plusurile" celeilalte.

În țara noastră întîlnim funcționind următoarele tipuri de structuri organizatorice: 1) *structurile centralizate* caracterizate prin concentrarea întregii autorități de către conducerea unității, fără delegare de autoritate, cu 2—3 niveluri ierarhice între vîrful și baza piramidei organizaționale, ce nu dispun de autoritate ierarhică proprie, ci cel mult funcțională, utilizabile în întreprinderile

mici și mai ales în uzine, fabrici, secții de producție; 2) *structurile divizate pe compartimente specializate* (pe funcțiuni, pe produse, pe servicii) caracterizate, în esență, prin faptul că se practică delegarea de autoritate, sînt întîlnite în întreprinderile mijlocii și mari; 3) *structurile descentralizate* se practică în întreprinderile care dispun de unități economice distincte, profilate sau specializate, cu o anumită autonomie, specifice pentru întreprinderile mari, de regulă, pentru combinate, centrale industriale. După cum observăm, în funcție de dimensiunea întreprinderii sau de gradul ei de specializare, se conservă fie structurile ierarhic-liniare, fie cele funcționale sau mixte, predominante fiind însă cele mixte. Deasemenea, așa numitele „echipe operative" sînt întîlnite sub forma „colectivelor inter-compartimentale" care, după Conferința Națională a P.C.R. din decembrie 1967, au cunoscut o mare răspîndire în întreprinderile industriale din țara noastră. În figurile alăturate (2.7; 2.8; 2.9) redăm spre exemplificare cîteva tipuri de structuri organizatorice ale întreprinderilor din țara noastră.

Măsurile privitoare la stabilirea normelor de structură unitară a unităților economice, de altfel destul de elastice, fixează, pe de o parte, cadrul legal de manifestare a acestora, iar pe de altă parte, creează premise și condiții pentru buna funcționare a lor. Cunoscînd atît părțile „tari" ale structurilor organizatorice, cît și pe cele „slabe", psihologul poate propune o serie de măsuri

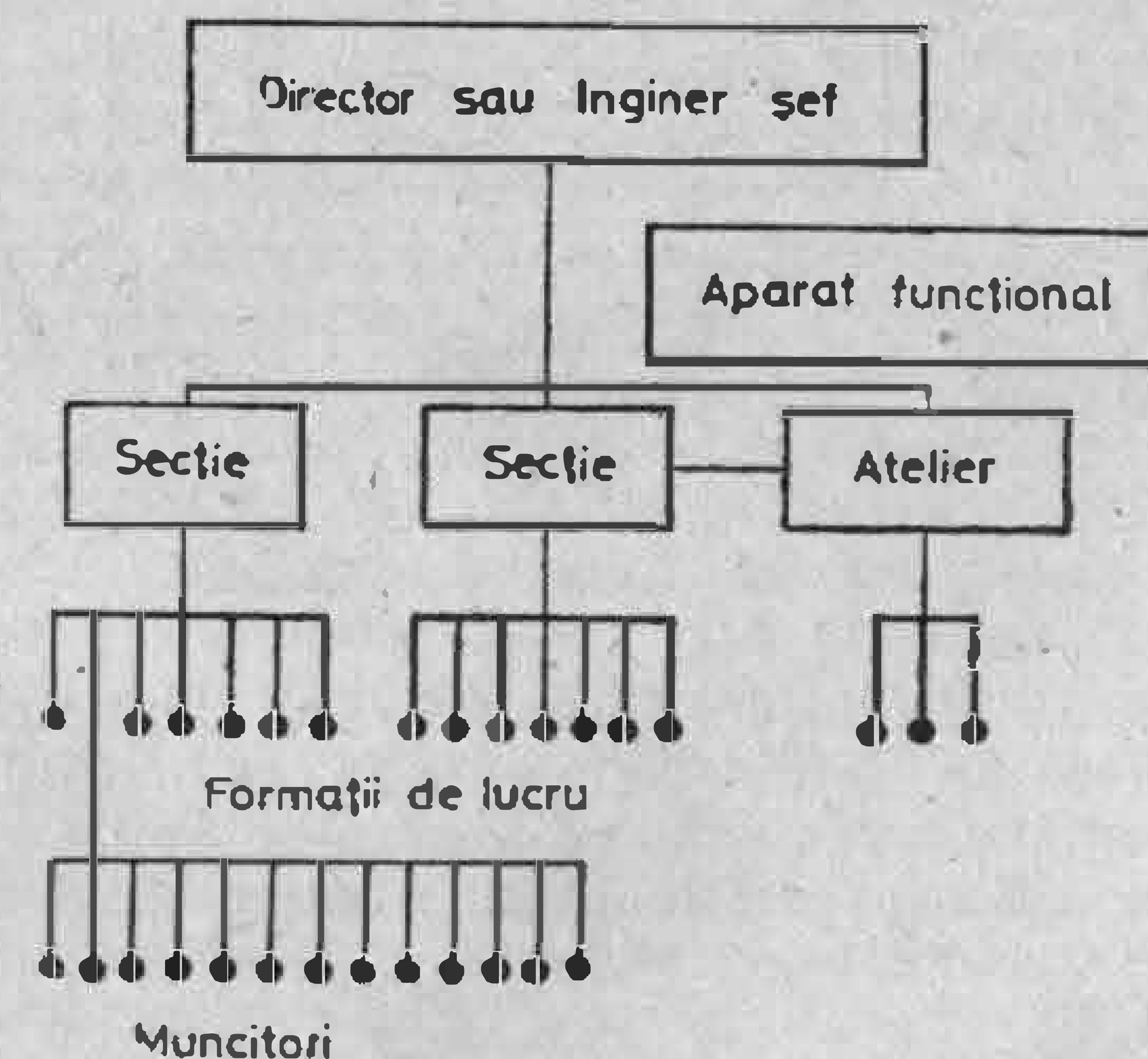


Fig. 2.7. Structură centralizată.

deciziilor care se iau în organizații. Chris Argyris consideră, de pildă, că structurile ierarhice sînt folosite în situațiile în care deciziile ce trebuie luate angajează organizația într-o direcție deja acceptată de subordonați, sau cînd decizia nu afectează semnificativ distribuția puterii, recompensei, controlului finalității.[43] El este de părere chiar că „organizațiile viitorului își vor modifica structura în funcție de tipul de decizie care trebuie luat".[44]

Toate aceste tipuri de modificări conduc spre susținerea necesității abandonării tezelor „uniformității" structurilor, a „modului unic", „cel mai bun de organizare", care sînt la ora actuală profund discutabile. Dimpotrivă, teza potrivit căreia în funcție de diferite tipuri de condiții structurile diferite sînt cele mai potrivite, fără însă ca această variație să fie excesivă, este mult mai în acord cu mutațiile cunoscute de lumea contemporană, cu dinamismul ei. De aceea, perfecționările care se aduc structurilor organizatorice nu trebuie considerate ca încheiate, ca fiind definitive ci mai ales ca o etapă necesară în raport cu un anumit stadiu de dezvoltare a societății și a subsistemelor sale, etapă ce se cere a fi în continuare ridicată la un nou nivel calitativ sau chiar depășită. Este foarte probabil ca anumite teorii care au stat la baza unor soluții să fie abandonate în viitor, de aceea idealizarea lor este contraindicată. De asemenea, perfecționarea structurilor trebuie subordonată unor obiective foarte precis determinate și nu considerată ca un scop în sine, deoarece în acest caz se vor produce perturbări la nivelul întregului ansamblu. În sfîrșit, subliniem și faptul că este nimerit ca perfecționarea structurilor organizatorice să se facă nu numai prin prisma unor necesități actuale, imediate ci și prin prisma necesităților viitoare. Numai în felul acesta structurile respective își vor dovedi oportunitatea, eficiența, caracterul dinamic și adaptabil.

3. STRUCTURI FORMALE ȘI INFORMALE; ORGANIGRAMA ȘI SOCIOGRAMA

Structurile descrise pînă acum ar putea fi incadrate în categoria așa-numitelor structuri formale sau oficiale, impuse prin legi, regulamente, pe care individul le găsește la venirea sa în organizație, pe care el trebuie să le cunoască și să le respecte cu rigu-

[43] Chris Argyris, *Participation et organisation*, Paris, Dunod, 1970, p. 193—195 (traducere din limba engleză).
[44] *Ibidem.*, p. 205.

rozitate. Ele sînt cele prin intermediul cărora se *legitimează și instituționalizează autoritatea*, care *asigură aderența indivizilor la grup, disciplina* în organizație, *stereotipizarea în anumite limite a comportamentului uman*. Încălcarea lor duce la punerea în funcțiune a sistemului de pedepse.

J.A.C. Brown este de părere că structurile formale se disting prin trei caracteristici fundamentale: 1) sînt deliberat impersonale; 2) se fundează pe relații ideale, prestabilite; 3) în ceea ce privește oamenii care le populează, se bazează pe interpretarea lor ca mulțime. În structurile ierarhice pe care Brown le mai numește și organice, primele două principii arată că relațiile dintre oameni se bazează nu pe simpatie sau antipatie, aversiune ci pe rolul jucat de fiecare în ansamblul organizației, pe locul ocupat de el în structura respectivă, comportamentul fiecăruia depinzînd de linia ierarhică a structurii. Ultima caracteristică presupune, la rîndul ei, alte cîteva particularități. Astfel, se știe că emulația mulțimii produce mai întotdeauna maximum de eficiență, fapt deosebit de important pentru toate tipurile de organizații; de asemenea, este cunoscut că atunci cînd fiecare luptă pentru el însuși, interesele grupului sînt bine servite; în sfîrșit, oamenii interpretați ca mulțime, deci ca unități izolate, prezintă avantajul că pot fi deplasați în funcție de necesități de la un post la altul asigurîndu-se în felul acesta o bună suplețe întregii structuri.[45]

O caracterizare și mai amplă a structurilor formale o întîlnim la Arnold Tannenbaum. „Organizația formală este cea care a fost planificată și dorită de creatorii ei, prescrisă și reglementată, ea fiind reflexul oficial al postulatelor lor sociale, psihologice și administrative".[46] Tannenbaum enumără zece caracteristici ale organizațiilor și structurilor formale.[47]

Un model tipic de organizație și structură <u>formală</u> îl constituie *sistemul birocratic* propus și analizat de către Max Weber. Într-adevăr, sistemul său este *logic, raționalizat* și *impersonal* neținînd seama de relațiile umane, de factorii afectivi, ci doar de legi, regulamente, a căror menire este, in ultimă instanță, de a *prescrie* și *prevedea* cu rigurozitate comportamentele ce trebuie desfășurate întocmai. El este un sistem autocrat, bazat pe *ierarhie rigidă*. Weber este tentat să creadă că tocmai caracterul impersonal și rațional al structurilor formale au rolul de a proteja oamenii contra abuzului de autoritate; sistemul reduce conflictele, stabilește cu rigurozitate contactele oficiale care pot avea loc între oameni, creează posibi-

[45] J. A. C. Brown, *Psychologie sociale de l'industrie*, Paris, Editions de l'Épi, 1961, p. 124 și urm. (traducere din limba engleză).
[46] Arnold Tannenbaum, *Psychologie sociale de l'organisation industrielle*, Paris, Éditions Hommes et Techniques, 1967, p. 1. (traducere din limba engleză).
[47] *Ibidem.*, p. 2—6.

doilea rînd, pentru faptul că într-o unitate de muncă în care lucrează oameni, nu întîlnim numai procese şi fenomene tehnice sau tehnologice, ci şi fenomene umane care modifică voit sau nu structurile oficiale, se suprapun peste ele, complicîndu-le şi mai mult.

Cu tot caracterul lor logic, raţional structurile formale creează în organizaţii şi o serie de disfuncţiuni. Cele mai multe dintre slăbiciunile lor provin, aşa cum arată J. A. C. Brown, din ignorarea *problemelor de coordonare* şi mai ales din *ignorarea problemelor umane*. Este vorba de coordonarea în timp (mai ales atunci cînd avem de-a face cu echipe de muncă sau cu clase de elevi, grupuri de studenţi ce lucrează în schimburi diferite şi care se înlocuiesc reciproc; în astfel de situaţii s-ar putea ca echipa din schimbul I să se considere mai importantă decît celelalte, să nu acorde importanţă momentului predării „ştafetei", fapt care poate genera conflicte); de coordonarea în spaţiu (dacă distanţa dintre ateliere, de exemplu, este mare, între ele pot apărea dificultăţi mai ales atunci cînd în mod logic sînt legate unele de altele; distanţa spaţială poate antrena după sine distanţa psihologică şi socială); de coordonarea diviziunii interne a structurii (între diversele sale ateliere, sau clase şcolare, între nivelurile ierarhice şi cele funcţionale sau consultative etc.). Ignorarea problemelor umane creează dificultăţi şi mai mari. Structurile formale „făcute pentru a reglementa previzibilul, obişnuitul, tipicul, se simt pierdute cînd întîlnesc imprevizibilul, excepţionalul, ilogicul"[50], adică acel ansamblu de fenomene ce apar din interacţiunea oamenilor. Robert K. Merton (1949) bazîndu-se pe conceptele de „incapacitate dobîndită" (elaborat de Veblen), „psihoze profesionale" şi „deformări profesionale" (ale lui Dewy şi Warnotte), reproşează sistemului birocratic al lui Weber depersonalizarea excesivă a relaţiilor dintre oameni. Peter M. Blau (1955) se referă la alte disfuncţionalităţi ale sistemului birocratic, la apariţia unor noi nevoi de organizare şi modificare a structurilor aduse de evoluţia societăţii moderne.[51]

De aici nu trebuie să tragem concluzia că este necesară eliminarea structurilor formale, care în fapt sînt indispensabile. Numai că organizaţiile sociale nu pot fi înţelese în toată complexitatea lor, pornind numai de la aceste structuri. Luarea în considerare şi a problemelor umane din cadrul lor, duce la constituirea unui alt tip de structură care a fost denumit *structura informală, neofi-*

[50] J. A. C. Brown, *op. cit.*, p. 134.
[51] R. K. Merton, *Structure bureaucratique et personalité*; P. M. Blau, *La dynamique de la bureaucratie*, în: André Levy, *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, 1965, p. 23—35, respectiv 481—492 (traducere din limba engleză).

cială, psihologică apărută ca urmare a interacţiunii indivizilor într-o situaţie de grup. Dacă oamenii sînt obligaţi să respecte structura formală, ei nu sînt obligaţi să-şi manifeste deschis anumite trăiri psihologice, îndeosebi afective, atitudinale, valorice, de un tip sau altul faţă de cei care încarnează aceste structuri. Dimpotrivă, ei pot formal să respecte structura oficială, dar informal, psihologic, s-o submineze. Într-o grupă de muncă s-ar putea să existe un individ care întreţine relaţii fireşti în plan funcţional cu maistrul său, în schimb el poate avea o părere proastă despre maistru, pe care n-o ţine numai pentru el ci o împărtăşeşte şi celorlalţi, poate lua atitudine faţă de el în diverse ocazii, îl poate pune într-o stare de inferioritate. Aceasta permite, cu timpul, ca maistrul să devine o persoană neagreată, ascultată doar din obligaţie, în timp ce individul în cauză poate cîştiga stima şi preţuirea celorlalţi sau chiar ascultarea lor. Iată deci cum, aproape pe nesimţite, structura oficială este înlocuită cu o structură neoficială care se suprapune peste prima, capătă o funcţionalitate mai mare, devine mai eficientă şi mai puternică în organizarea grupului. La fel s-ar putea ca o anumită persoană din lanţul organizaţional să fie „sărită" atunci cînd se transmit informaţiile, fapt care duce iarăşi la înlocuirea unei structuri cu o alta neprevăzută de regulamente. Apariţia structurilor informale este un fenomen foarte răspîndit în viaţa întreprinderilor şi aceasta poate pentru faptul că, după expresia unui autor „omul organizaţiei are foame de informal".[52]

Dar care sînt elemente de natură psihosocială şi organizaţională care pot aduce modificarea structurii formale? Ele sînt desigur numeroase, fapt care nu ne permite să ne oprim asupra tuturor, de aceea vom selecta doar cîteva cu titlu ilustrativ.

Un fapt foarte simplu care modifică structura ierarhic formală a unui grup sau chiar a organizaţiei este *sosirea unui nou membru* fie el executoriu, fie de conducere. Noul sosit are o anumită pregătire, un anumit nivel profesional, educaţional sau cultural, ceea ce antrenează după sine intrarea în funcţiune a unei multitudini de fenomene de ordin psihosocial. S-ar putea ca unii dintre membrii grupului care „străluceau" înainte, să fie acum „eclipsaţi", în timp ce alţii care erau ignoraţi, nebăgaţi în seamă, respinşi din viaţa grupului, să se simtă bine în compania noului venit, să colaboreze cu el, să realizeze subgrupări, să-şi impună ca lider tocmai pe noul venit. În afară de separarea afectivă a „forţelor" şi

[52] Jean-Daniel Reynaud, *Structure et organisation de l'entreprise*, în Georges Friedmann, Pierre Naville (ed.), *Traité de sociologie du travail*, Paris, Armand Colin, 1962, vol. 2, p. 74.

membrilor grupului, putem asista chiar la modificarea structurii ierarhice a grupului. Un asemenea fenomen poate avea loc atunci cînd noul venit este numit şef în locul vechiului şef, sau doar locţiitor al acestuia. El poate aduce un nou suflu în viaţa grupului, poate favoriza realizarea unui proces informaţional, comunicaţional şi afectiv în mai multe sensuri. Dacă pînă la sosirea sa grupul avea o structură centralizată (toată informaţia, stima, recunoştinţa fiind centrate pe şef), acum grupul ar putea căpăta o structură descentralizată (fiecare putînd să intre în contact direct cu fiecare, nu doar cu şeful). S-ar putea modifica şi tipul de influenţă în plan ierarhic. De unde pînă acum vechiul şef nu era ascultat, luat în considerare, acum părerile noului venit fac obiectul discuţiilor aprinse şi se reţin în deciziile finale. Deci, în afară de modificarea structurii interne a grupului asistăm şi la modificarea particularităţilor structurii linear-ierarhice, în sensul că un canal de comunicare care nu prea era luat în seamă devine acum important, esenţial, cu o „densitate de trafic" mare. Este uşor să ne imaginăm efectele acestor modificări de structură asupra moralului grupurilor, asupra productivităţii lor. Mai mult decît atît, noul venit poate aduce cu sine şi impune chiar noi linii de comunicare care nu existau înainte în structura organizatorică a întreprinderii. De exemplu, dacă între posturile de conducere de la acelaşi nivel ierarhic nu existau legături directe (să spunem între maiştrii mai multor echipe de muncă), noul venit datorită personalităţii lui, caracterului său foarte deschis, sociabil, poate introduce astfel de legături de „pasarelă", poate face deci ca informaţia să circule nu doar pe verticală, ci şi pe orizontală.

Un alt fapt psihosocial care favorizează schimbarea structurilor organizaţiilor este *sistemul de statute şi roluri deţinut de indivizi*. Analiza situaţiei în care am avut un nou venit ne-a furnizat o serie de elemente şi pentru acest caz. Să le adîncim. Desigur că aici nu ne referim la statutul oficial conferit membrilor unui grup, ci la *statutul dobîndit* ca urmare a activităţii depuse zi de zi în cadrul grupului, la *statutul presupus, imaginat* de fiecare că îl deţine, la *statutul atribuit de alţii*. Astfel, indivizii care sînt investiţi la început cu un anumit statut, să spunem statutul de membru subordonat într-o echipă de muncă, cu timpul pot dobîndi, în plan psihologic, statute diferenţiate şi nuanţate cum ar fi: statut de fruntaş, de deviant, de marginal, de clown al echipei, de opozant etc. Întîlnim apoi fenomenul atribuirii de statute de către alţii, chiar şi în acele situaţii cînd ele nu corespund realităţii. De exemplu, cineva poate fi considerat ca fiind rece, distant, pentru că este corect, nu admite lipsurile, abaterile de la disciplină, compromisurile, nu tolerează minciuna etc. La acestea se adaugă şi fenomenul *auto-atribuirii* de statute. Unii îşi atribuie statutul de neînţeleşi, neapreciaţi la justa lor valoare, persecutaţi, manifestîndu-se ca atare în plan comportamental.

Semnificativă din acest punct de vedere ni se pare a fi distincţia pe care o face Brown între *statutul intrinsec* (funcţional) şi *statutul derivat* (non-funcţional).[53] Primul provine din calităţile personale, din calificarea profesională, din cunoştinţele şi experienţa posedată, din diversele atribute psihice ale unei persoane; celălalt este dat de rangul, de poziţia ocupată de individ în structura ierarhică, deci de faptul că el ocupă o anumită poziţie în structura oficială. Acest din urmă tip de statut este foarte mobil dat fiind faptul că cineva poate ocupa „azi" un loc în scara ierarhică şi „mîine" un altul. Mult mai stabil este statutul funcţional. Se deduce lesne că primul se ataşează structurilor informale, cel de al doilea structurilor formale, oficiale. În diversele tipuri de organizaţii sociale asistăm la o acţiune concomitentă şi cu ponderi diferite a acestor statute. La nivelul grupului primar se tinde spre impunerea statutului funcţional, în timp ce la nivelul organizaţiei, a celui non-funcţional. Aceasta se datorează gradului diferit de cunoaştere şi interacţiune directă dintre oameni. Este de la sine înţeles că în grupul primar unde o asemenea cunoaştere este bine realizată, statutul funcţional, bazat pe calităţi personale, va avea o pondere mai mare. În grupurile mari, extinse, în organizaţii, unde nu există posibilitatea cunoaşterii reciproce şi nici a gradului de participare a fiecăruia la realizarea scopului final, se recurge la statutul derivat, adică se face apel la atribuţiile formale ale statutului definite prin structura formală (retribuţie, postul ocupat în ierarhie etc.). Dar, aşa cum remarcă Brown, problema este nu de a şti ce fel este statutul, de ce tip, ci de a şti dacă el este sau nu acceptat de către grup. Un maistru sau un profesor care ştiu să se facă iubiţi, apreciaţi şi acceptaţi îşi transformă statutul non-funcţional într-unul funcţional, deţinînd deci în acelaşi timp două categorii de statute. Acţionînd în virtutea acestor două tipuri de statute ei vor putea obţine rezultate bune.

Restructurări şi mai importante ale structurilor organizatorice formale se obţin de îndată ce statutul este interpretat nu în sine, ci *asociat cu o valoare afectivă*, deci cu o stare psihologică pozitivă care leagă şi mai mult pe individ de statutul său. Cu cît valoarea afectivă asociată statutului, fie oficial, fie neoficial este mai mare, mai accentuată, mai pregnant trăită psihologic, cu atît va fi mai

---

[53] J. A. C. Brown, *op. cit.*, p. 163—164.

mare modificarea structurii organizatorice. În astfel de condiţii, retrogradarea sau mutarea disciplinară a unui individ la un alt loc de muncă se dovedesc a fi greu de realizat, deoarece acesta este atît de legat de statutul său încît cu greu acceptă să-l schimbe cu un altul. Uneori dificilă devine şi avansarea. Un maistru se simte atît de bine în statutul său, încît nu poate fi de acord cu avansarea lui într-o altă funcţie superioară. Cînd astfel de valori afective legate de statut sînt foarte puternice, înrădăcinate adînc în psihologia individului, intervenţia brutală în modificarea statutului este contraindicată.

La statut în afară de valoarea afectivă se asociază şi anumite *însemne de prestigiu* corespunzătoare nivelului ierarhic la care se află lucrătorul (birou separat, secretară, telefoane, covoare, fotolii etc.). De fapt, în organizaţiile industriale întîlnim un fenomen asemănător celui din organizaţiile militare. Aşa cum în armată există grade diferite (cu însemnele corespunzătoare), tot aşa şi în întreprindere există un fel de „grade" ce se traduc prin mărimea biroului, număr de telefoane etc. Unii autori arată că în întreprinderile capitaliste există regulamente precise care prevăd de la ce nivel ierarhic biroul trebuie să aibă covor, fotolii sau veioze, una sau mai multe. Aceste însemne exterioare pot fi manevrate mai uşor în schimbarea structurilor organizatorice, decît valorile afective, chiar dacă ele sînt superficiale şi neînsemnate. În astfel de cazuri cineva poate fi trecut într-un post inferior celui deţinut înainte, cu condiţia ca noul post să păstreze sau să presupună chiar o ameliorare a însemnelor de statut (un birou mai mare, două telefoane în loc de unul etc.).

Foarte importante în modificarea structurilor formale şi în apariţia celor informale sînt şi *tipurile de motivaţii* pe care le vom descrie în capitolul V, cum ar fi motivaţia de grupare şi mai ales cea de prestigiu. Apariţia liderului informal are, cel mai adeseori, la origine tocmai nevoia de a satisface această motivaţie de prestigiu.

Dacă structurile formale ale organizaţiilor sînt redate prin intermediul organigramei, cele informale se redau sub forma sociogramei, o figură care prin diverse semne grafice (linii, cerculeţe, triunghiuri) indică poziţia informală, psihologică pe care o ocupă fiecare individ în cadrul grupului sau organizaţiei, statutul şi expansivitatea sa sociometrică, direcţia şi tipurile de relaţii pe care le întreţine cu ceilalţi, modul în care îşi percepe propriile alegeri sau cele efectuate de alţii etc. Psihologul trebuie să construiască astfel de sociograme pentru a-şi da seama de situaţia reală interrelaţională existentă la un moment dat în diverse grupuri şi în organizaţie.

În legătură cu construirea acestor sociograme apar însă o serie de probleme: 1. pentru Moreno „atomul social" ale cărui relaţii interpersonale trebuiau relevate era individul; grupul ca întreg, luat deci ca totalitate, poate să apară în calitate de atom social? sau, altfel spus, este posibilă utilizarea sociometriei în marile organizaţii sau ea are valabilitate doar pentru grupurile restrînse? 2. dacă acest lucru este posibil există instrumente specifice pentru determinarea relaţiilor informale ale grupurilor? 3. care sînt restricţiile de ordin metodologic în efectuarea unor astfel de cercetări?

La prima întrebare găsim un răspuns chiar la Moreno care încă din 1959 declara că „după douăzeci şi cinci de ani de cercetări în închisori, spitale, şcoli de reeducare, şcoli ... a venit timpul pentru sociometrie de a trece de la comunităţile închise la comunităţile deschise".[54] Grupurile de muncă, cele sportive, militare, artistice etc. reprezintă astfel de comunităţi deschise ce implică executarea unor activităţi de tip cooperator, practicarea unor profesii, exercitarea unui rol social activ, stabilirea unor nenumărate relaţii nu numai în interiorul lor dar şi între ele şi mai ales cu alte comunităţi ale ambianţei înconjurătoare. Interpretarea grupurilor sociale ca fiind comunităţi deschise este deosebit de importantă deoarece dă posibilitatea deplasării accentului de pe individ, pe grup, de pe interpersonal pe intergrupal. O cunoaştere reciprocă există nu numai în interiorul grupului, ci şi între grupuri; relaţii se stabilesc nu numai între membrii unui grup ci şi între grupuri. Aceste relaţii sînt facilitate de utilizarea unor mijloace moderne de comunicaţie (interfon, telefon etc.) ca şi de amplificarea vieţii sociale a grupurilor de muncă (un grup intră în întrecere cu altul, membrii unui grup se întîlnesc şi discută cu membrii altor grupuri în diverse ocazii cum ar fi şedinţele, cantina, activitatea obştească, cultural artistică etc.). În aceste condiţii ni se pare a fi îndreptăţită părerea unor autori[55] care consideră că este posibilă considerarea grupurilor (echipe, brigăzi de muncă, servicii, birouri, clase de elevi, grupuri de studenţi, echipe artistice etc.) ca reprezentînd „atomi sociali". Se creează astfel posibilitatea construirii sociogra-

[54] J. L. Moreno, *Origines and Foundations of interpersonal sociometry and microsociology*, în „Sociometry", 1959, vol. XII, nr. 1—3, p. 254.

[55] A. Moles, M. Duguet, *Les communications dans l'entreprise*, Paris, Entreprise Moderne d'Edition; 1966, p. 39—42.

mei grupurilor, adică a acelei sociograme care redă relaţiile informale *dintre grupuri*, fapt care permite trecerea de la „micro-sociometrie" la „macro-sociometrie".

Pentru aceasta este însă necesară utilizarea unor instrumente specifice. Roger Mucchielli[56] este de părere că trebuie să se renunţe la testul sociometric propriu-zis, la ancheta sociometrică pură, în favoarea integrării acesteia într-un ansamblu mai larg de cercetări vizînd studierea organigramei, a posturilor de muncă, a condiţiilor de muncă, a problemelor generale de reorganizare. Dintre metodele care ar putea fi utilizate în acest sens ne oprim doar asupra a două dintre ele: 1) *întreţinerea sociometrică individuală* propusă de Jean Maisonneuve[57] şi care presupune înlocuirea procedurii clasice (teste împărţite subiecţilor, răspunsuri scrise) printr-un interviu aprofundat condus de o persoană cunoscută subiectului fără a avea însă cu ea relaţii constante şi nici de tip ierarhic, fapt care ar da posibilitatea cunoaşterii expansivităţii reale a subiecţilor ca şi intensitatea sentimentelor lor; bineînţeles că în decursul acestei anchete sînt plasate şi cîteva chestiuni sociometrice de bază care să vizeze: aprecierea valorii profesionale a altor grupuri (se obţine astfel statutul intrinsec al grupurilor); aprecierea personalităţii altor grupuri, a influenţei lor asupra grupului testat (fapt care indică liderul informal); aprecierea simpatiei personale faţă de alte grupuri (ceea ce arată popularitatea propriu-zisă a grupurilor); întrebările pot fi puse şi în forma lor negativă pentru a putea obţine respingerile; 2) *intervievarea conducătorului grupului*, propusă de Roger Mucchielli, constă în adresarea unor întrebări de tip „test sociometric" (vizînd însă relaţiile intergrupuri) celor ce conduc aceste grupuri; de exemplu, s-ar putea adresa întrebări de tipul următor: după părerea dvs. care sînt grupurile cu care grupul dvs. se simte cel mai adeseori solidar? care sînt grupurile cel mai bine „văzute" şi apreciate de grupul pe care îl conduceţi? care sînt, după părerea dvs. grupurile care se solidarizează cel mai adeseori cu grupul pe care îl conduceţi? care sînt grupurile cu care grupul dvs. se simte mai des în dezacord? care sînt grupurile mai prost văzute de către grupul dumneavoastră?[58] etc.

---

[56] Roger Mucchielli, *Organigrammes et sociogrames*, Paris, Entreprise moderne d'Edition, Les editions E.S.F., 1973, p. 85—86.
[57] Jean Maisonneuve, *Introduction* la: Mary Northway, *Initiation à la sociometrie*, Paris, Dunod, 1964, p. 29.
[58] Roger Mucchielli, *op. cit.*, p. 92—93.

Aceste metode nu sînt, desigur, lipsite de unele limite. Astfel, prima metodă presupune obţinerea unor răspunsuri foarte variate de la membrii grupului investigat, în timp ce cea de a doua ne furnizează doar imaginea conducătorului grupului asupra altor grupuri. Ele pot fi corectate după părerea noastră astfel: în primul caz să se reţină ca valabile doar răspunsurile asemănătoare ale majorităţii subiecţilor anchetaţi; în cel de al doilea caz să se aplice chestionarul sociometric fiecărui membru al grupului şi apoi să se procedeze ca în prima metodă; s-ar putea obţine astfel două imagini (a şefului şi a subordonaţilor) care ar putea fi comparate. Dat fiind faptul că uneori în practică părerile unor grupuri în raport cu conducătorii altor grupuri şi în raport cu grupurile (sau cu membrii grupurilor ca atare) sînt diferite, s-ar putea aduce şi o altă îmbunătăţire tehnicilor de cercetare şi anume investigarea separată a preferinţelor unui grup atît în legătură cu alte grupuri, cît şi în legătură cu conducătorii acestora.

Din prezentarea succintă a celor două metode se observă că intervin o serie de aspecte de ordin metodologic. Spre exemplu, deşi este necesar un minim contact de tipul „faţă în faţă" între grupurile sau membrii grupurilor care se apreciază, nu este absolut obligatoriu ca acesta să fie foarte intens, permanent şi de durată ca în cazul relaţiilor interpersonale; deşi un minimum de cunoaştere reciprocă este utilă, nu este imperios necesar ca absolut toţi membrii unor grupuri să se cunoască unii pe alţii, ci este deajuns ca să fie cunoscute bine cîteva persoane din cadrul grupului pentru ca tot grupul să poată fi apreciat în întregul său; este contraindicată aplicarea unor asemenea tehnici în perioadele de reorganizare a grupurilor, de transfer, de conflicte etc.

Construirea unor sociograme, chiar în cadrul restricţiilor amintite care introduc, bineînţeles, o serie de limitări, nu poate fi decît folositoare. Pornind, spre exemplu, de la analiza celor două structuri prezentate în figura 2.10 şi 2.11 şi mai ales de la compararea lor (a organigramei cu sociograma), psihologul ar putea evidenţia prezenţa unor fenomene interesante cum ar fi: păstrarea parţială a legăturilor de cooperare între grupuri (se menţin doar între grupurile 1, 2, 3 şi 6, 7, 8, în timp ce între grupurile 3 şi 6 apar relaţii de respingere); împărţirea unităţii în două subgrupuri mai mici între care există relaţii de respingere; apariţia unor grupuri (2, 7, 8) cu un statut sociometric foarte ridicat şi a altora în poziţie de grupuri izolate (4) sau chiar respinse (9); existenţa unei „verigi de legătură" între cele două subgrupuri (5) respinsă însă de am-

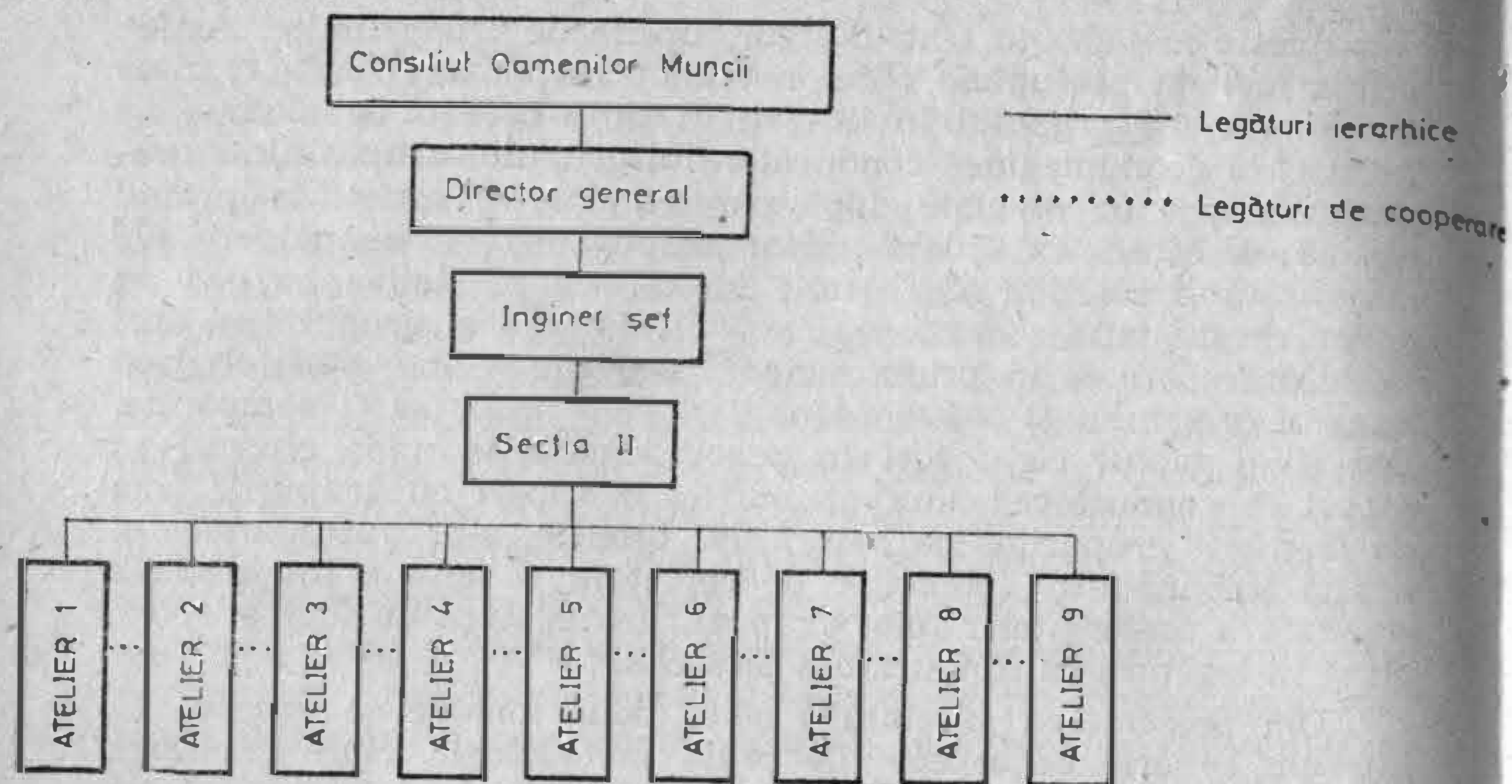


Fig. 2.10. Structura formală (organigrama).

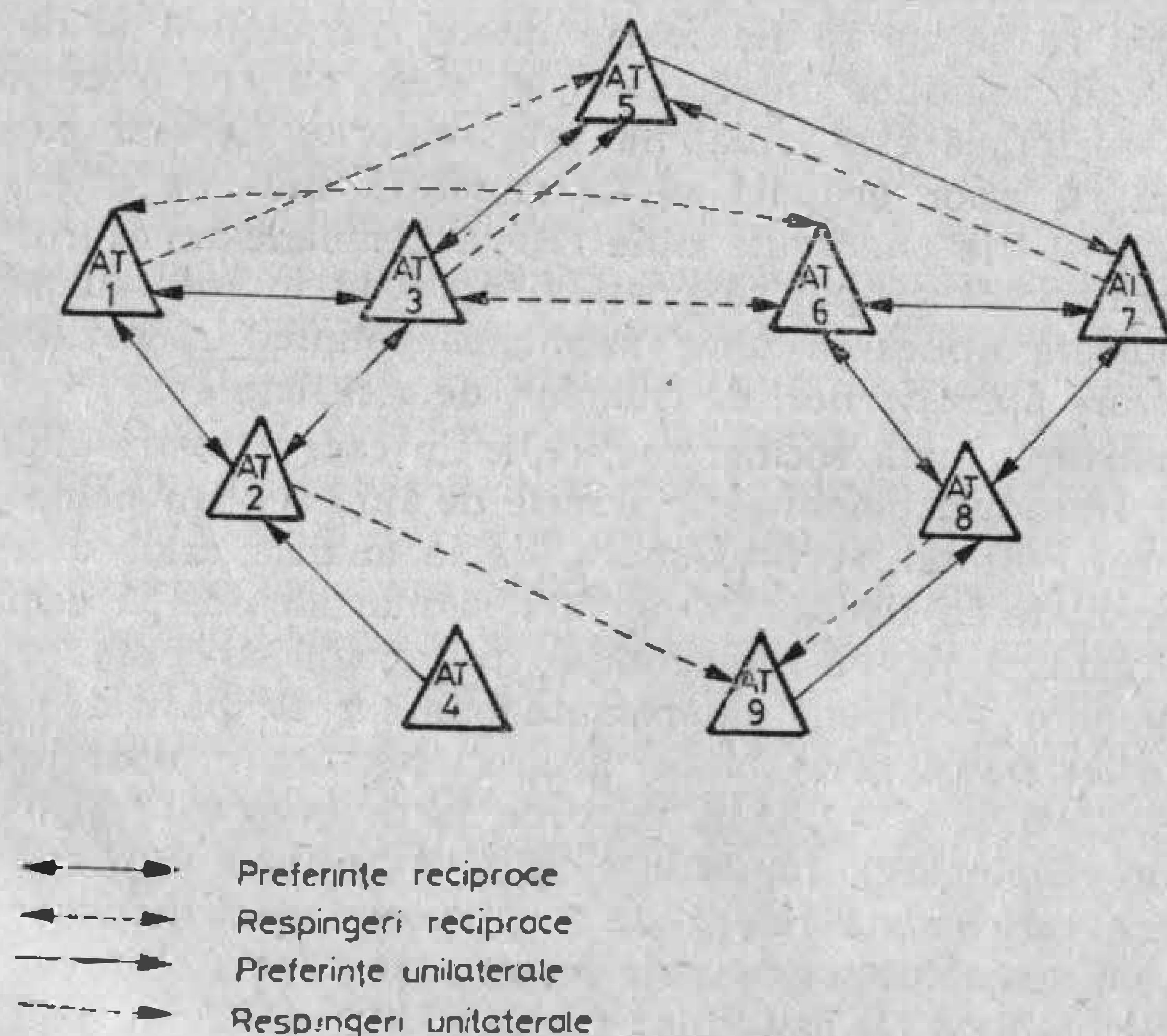


Fig. 2.11. Structura informală (sociograma).

bele; prezenţa unui grup „satelit" în jurul subgrupului din dreapta etc. O asemenea structurare a relaţiilor informale dintre grupuri ar putea sugera prezenţa unui climat psihosocial nefavorabil în cadrul secţiei respective, existenţa unor tensiuni latente între ele care ar putea izbucni oricînd, sau ar putea constitui un punct de plecare în anticiparea unor comportamente viitoare (de opoziţie a unui subgrup la o propunere care vine din partea celuilalt subgrup, de pasivitate a grupurilor izolate, de reacţie negativă a celor respinse). Iată deci cum compararea organigramei cu sociograma este menită a scoate la iveală o serie de fenomene care pot fie facilita, fie îngreuia funcţionarea reală a organizaţiilor sociale, a furniza o gamă variată de măsuri menite a conduce spre fuzionarea armonioasă a celor două tipuri de structuri, deoarece numai o asemenea echilibrare a lor este capabilă de a contribui la valorificarea la maximum a potenţialului uman existent. Accentul exclusivist pe structurile formale conduce spre diminuarea sau neutralizarea unei părţi însemnate a potenţialului uman prezent într-o unitate, la fel cum accentul exclusivist pe structurile informale s-ar putea solda cu fenomene marcate de subiectivism, cu apariţia unor comportamente arbitrare (indisciplină). Important este deci ca fiecare membru al organizaţiei să fie plasat în acea poziţie structurală (formală sau informală) care să-i permită valorificarea la maximum a întregului său potenţial de cunoştinţe şi experienţă, ca şi dezvoltarea personalităţii sale.

4. CÎTEVA CERCETĂRI CONCRETE EFECTUATE ÎN GRUPURILE DE MUNCĂ

Prezenţa în cadrul organizaţiilor sociale, fie capitaliste, fie socialiste a celor două categorii de structuri este un fapt de domeniul evidenţei. Între cele două categorii de organizaţii există diferenţe în ceea ce priveşte natura relaţiilor dintre structuri, sursele de apariţie a informalului, evoluţia şi rolul său în cadrul organizaţiei, dar faptul că alături de structurile formale apar şi funcţionează şi structuri informale, nu poate fi pus la îndoială. El a fost, dealtfel, afirmat atît teoretic, cît şi practic, experimental. Cercetători din diverse părţi ale lumii cum ar fi V. J. Melvin şi J. Mayers (S.U.A.), A. Klein şi W. Speigner (R.D.G.), F. Michoń (Ce-

hoslovacia)[59] și încă mulți alții, au arătat că structurile informale le însoțesc cu necesitate pe cele formale, că ele apar ca urmare a unor lipsuri și deficiențe ale structurilor formale, că au un rol fie stimulator, fie inhibitor asupra unor fenomene cum ar fi: cooperarea, eficiența, climatul organizațiilor sociale. P. Atteslander afirmînd în lucrarea citată dualismul organizațional al întreprinderii și al altor tipuri de organizații, care la un pol prezintă structura formală ce corespunde intereselor generale ale unității respective, iar la celălalt pol, structurile informale care corespund intereselor umane, personale, stăruie asupra interacțiunii lor. El este de părere că interacțiunea celor două tipuri de structuri dă naștere la ceea ce ar putea fi denumit „organizația existentă", reală. Or, sarcina conducătorilor și a psihologilor industriali sau școlari constă tocmai în analiza acestor organizații sau structuri *existente*, deoarece numai ele sînt capabile de a permite realizarea scopurilor finale.

Faptul că în organizațiile socialiste structurilor informale nu li s-a acordat pînă acum atenția cuvenită se explică prin aceea că prea adeseori informalul era considerat ca ceva care se opune, care contrazice, perturbă, surpă sau „sapă" autoritatea formală. Cu alte cuvinte, informalul era considerat doar sub aspectul său negativ. Or, nu întotdeauna lucrurile stau așa; el poate avea nu doar rol destructiv, ci și constructiv, nu doar rol inhibitor, ci și facilitator. Și din moment ce astfel de structuri *tot apar, tot există, tot funcționează* este neeficient a le lăsa să acționeze la voia întîmplării, de la sine. Mult mai indicată este cunoașterea și orientarea lor adecvată.

Există și numeroase cercetări experimentale aplicative care au evidențiat rolul structurilor formale și informale în diversele tipuri de organizații. Am aminti — de exemplu — cercetările lui P. Battek[60] efectuate pe grupuri de muncă diferențiate între ele prin gradul de structurare și funcționalitate diferită a formalului și informalului. El demonstrează că în cadrul grupului care dispune de o structură informală net delimitată de cea formală, cu distincția dintre liderul formal și informal, creîndu-se în felul acesta posibilitatea ca grupul să poată acționa și în lipsa liderului formal, activitatea este mai eficientă decît în grupul în care relațiile afective dintre membri erau instabile. Dacă în cadrul primului grup structura informală acționa ca un factor integrator, în cel de al doilea, lipsa ei precisă ducea la o serie de contradicții și conflicte. P. Battek greșește însă atunci cînd identifică scopurile celor două structuri și nu își dă seama că de fapt în cadrul grupurilor cercetate nu avem de-a face cu o structură informală *opusă* celei formale, ci cu o serie de fenomene de ordin psihosocial care vin să prelungească, să ajute structura formală. Practic cel mai adeseori nu apare un conflict între cei doi lideri, ci o înlocuire a unuia cu altul, o substituție de persoane la fel de bine pregătite, capabile de a se ajuta și totodată de a se înlocui reciproc.

[59] Vezi: V. J. Melvin, J. Mayers, *New foundations for industrial sociology*, New York, 1959; A. Klein, W. Speigner, *Ergebnisse einer betriebssoziologischen Untersuchung*, Wirtschaftwissenschaft, 1964, nr. 11; F. Michoń, *Organizacja nieformalna zakladu pracy*, în *Organizacja metody technika*, 1966.

[60] P. Battek, *Prispevek ke studiu proeovnick skupin v socialistiekem prumyslu*, Sociologicky casopis, 1966, nr. 4.

Cercetări asemănătoare asupra relației dintre structurile formale și cele informale la nivelul grupului primar de muncă, nu la cel al organizației industriale, au fost întreprinse și de fostul nostru student Rusu Vasile.[61] Dat fiind faptul că aceste cercetări au fost efectuate pe realitățile noastre industriale, vom stărui mai mult asupra lor.

Au fost supuse investigațiilor cîteva grupuri de muncă din cadrul Combinatului Siderurgic din Hunedoara, organizate în echipe de lăcătuși, întreținere, lăcătuși montatori, electricieni. Ca metodă de lucru s-a utilizat testul sociometric în forma sa clasică, conținînd atît întrebări de psihogrup (referitoare la relațiile propriu-zis afective), cît și întrebări de sociogrup (referitoare la preferințele în funcție de realizarea unor scopuri, a unor activități). Pentru a surprinde relațiile dintre structurile formale și cele informale au fost comparate relațiile funcționale dintre membrii echipelor (cerute de sarcina de muncă), cu cele sociometrice, afective; apoi, locul ocupat de fiecare membru în structura formală, cu locul ocupat in structura informală. Analiza rezultatelor evidențiază prezența a trei tipuri de relații între structurile formale și cele informale.

1. Un prim caz întîlnit a fost cel al *coincidenței dintre liderul formal și cel informal* al grupurilor de muncă, relațiile funcționale fiind aproximativ aceleași cu relațiile afective, sociometrice. Liderul formal era îndrăgit, apreciat fapt care permitea ca întreaga structură formală a grupului să fie recunoscută și in consecință respectată. O astfel de coincidență a fost întîlnită la echipa de lăcătuși montatori și la una dintre echipele de electricieni. Redăm mai jos sociomatricea și sociograma obținută. (Vezi fig. 2.12 și 2.13).

[61] Rusu Vasile, *Relațiile dintre structurile formale și informale în microgrupurile sociale*, Lucrare de diplomă. Conducător științific M. Zlate, București, 1972. Biblioteca facultății de filozofie.

relații proaste cu liderul formal și-a format propriul său subgrup de prieteni de care este simpatizat, și se opune conflictual liderului formal. Muncitorul B are o situație de excepție, de fapt, de compătimit, el caută să fie imparțial, alege pe ambii lideri, în schimb este ignorat de muncitorii celor două subgrupuri care, ambele l-ar dori de partea lor. Se vede că în dinamica grupului, în cazul relațiilor conflictuale dintre doi lideri, indivizii care nu iau o poziție hotărîtă sînt fie respinși, fie ignorați de ambele părți. Fără îndoială că acest tip de relații dintre formal și informal face ca grupul de muncă să fie ineficient nu doar sub raport afectiv, ci și productiv. Indicele de coeziune al acestui grup este cel mai mic dintre cele trei grupuri analizate (doar de 0,28), la fel de scăzuți fiind și indicii de putere preferențială și stabilitate preferențială (0,42).

Neavînd posibilitatea de a studia relația dintre formal și informal pe structura organizatorică de ansamblu a întreprinderii, am prezentat cîteva cercetări proprii asupra grupului primar de muncă. Cum însă întreprinderea industrială este constituită dintr-o multitudine de astfel de grupuri, este ușor să ne imagimăm că ceea ce se întîmplă la nivelul unei celule a întreprinderii, se poate multiplica la nivelul întregii întreprinderi. Astfel, pot apare legături ierarhice sau funcționale informale; foarte adeseori apar în plan informal legături de cooperare care influențează fie pozitiv, fie negativ activitatea generală a întreprinderii.

În legătură cu relația dintre formal și informal cei care conduc și organizează activitatea organizațiilor își pot pune două întrebări: a) cum apar structurile informale; b) care sînt factorii care permit stabilirea unui tip sau altui tip de relații între structurile formale și cele informale? Răspunsul la aceste două întrebări are o mare importanță deoarece în funcție de el se poate trece la organizarea procesului acțional, la găsirea și implementarea măsurilor ameliorative.

Am putea considera că structurile informale apar în următoarele împrejurări: 1) pentru a completa structurile formale; 2) pentru a compensa unele dintre fenomenele negative care apar în cadrul lor; 3) pentru a nega structurile formale.

În primul caz, particularitățile concrete ale muncii, condițiile tehnice, fizice și fiziologice în care ea se desfășoară, care se încadrează în structura formală, oficială, dată, impusă, ar putea conține în ele însele o astfel de funcționalitate care nu este capabilă să mulțumească indivizii sub toate aspectele. În grupurile mici, posibilitatea coincidenței dintre structurile formale și cele informale este mai mare, aici oamenii cunoscîndu-se mai bine între

ei, apreciindu-se, de aceea, mult mai bine și corect unii pe alții. Cu cît grupul se mărește, cu cît munca se divizează tot mai mult, cu atît omul devine la scara organizației un element izolat în cadrul procesului activității, un element impersonal. Să ne gîndim la munca mecanizată care desparte pe muncitori, îi izolează pe unii de alții în funcție de amplasarea mașinilor, omul fiind singur o bună bucată de timp cu mașina sa; sau la munca semiautomatizată (la banda rulantă) care îngustează mult sfera relațiilor interpersonale, omul intrînd în contact direct doar cu cel din față și cu cei din dreapta și stînga sa. Iată deci că mărimea organizației, dar mai ales particularitățile muncii aduc unele constrîngeri ale manifestării și funcționării normale a relațiilor interpersonale, ale comunicării și ale altor fenomene psihosociale. Tocmai de aceea pentru a *completa structurile formale*, pentru a le *prelungi*, omul, care are absolută nevoie de relații sociale, își va crea structuri informale.

În cel de al doilea caz, oarecum asemănător cu primul, *structurile informale* se dezvoltă atît de mult încît preiau unele funcții ale structurilor formale, funcții care fie că lipsesc, fie că sînt realizate într-o formă necorespunzătoare, *le compensează deci pe cele formale*. Astfel, într-o structură ierarhic liniară de tip piramidal în care se favorizează competiția, dependența funcțională (adevărate surse ale frustrării individuale), grupul poate dezvolta o serie de alte fenomene psihosociale, cum ar fi intensificarea comunicării orizontale, stabilirea unor relații afective pozitive între nivelurile ierarhice diferite etc., pentru a compensa efectele datorate structurii formale.

În cel de al treilea caz, structura formală este atît de rigidă și atît de necorespunzătoare pentru membrii grupului, încît aceștia stabilesc o *structură informală capabilă s-o nege pe prima*. Aici am putea încadra toate fenomenele de susținere și promovare a altor persoane la conducerea grupului decît a celor care dețin în mod oficial această funcție. Izolarea, respingerea, blamarea, denigrarea lor, răspîndirea unor zvonuri etc. pot duce la înlocuirea liderilor formali.

Primele două cazuri se datorează îndeosebi unor particularități ale structurii ca atare (o centralizare prea mare, o exercitare prea dură a autorității, o rigiditate a liniilor de comunicare etc.), în timp ce ultimul caz se datorează mai ales unor particularități psihoindividuale ale persoanelor ce ocupă diverse posturi în structura ierarhică. În toate cele trei cazuri însă apariția structurilor informale se repercutează și influențează direct motivația oamenilor. „Grupul informal nu creează scopuri, dar poate să crească

motivaţia de atingere a lor, sau ostilitate faţă de scop".[83] Tocmai de aceea cunoaşterea unor astfel de structuri devine cu atît mai necesară.

Printre *factorii care duc la stabilirea anumitor tipuri de relaţii între structurile formale şi informale* am putea lua în considerare pe următorii:

1) *relaţia dintre liderii grupului* (dacă ea este o relaţie de preferinţă reciprocă, atunci între ei apar raporturi de necoincidenţă neconflictuală; dacă ea este de respingere reciprocă, atunci apar raporturi de necoincidenţă conflictuală);

2) *stilul de conducere* (stilul democratic poate facilita apariţia coincidenţei dintre structura formală şi cea informală, în timp ce stilul autoritar, a relaţiilor de necoincidenţă a lor, sau oricum, de acceptare parţială a structurii formale);

3) *vîrsta membrilor componenţi* (apropierea de vîrstă a membrilor favorizează înţelegerea şi coincidenţa celor doi lideri, diferenţa prea mare dintre vîrstele membrilor grupurilor putînd duce la conflicte, fie ele latente, fie violente; în echipa de lăcătuşi întreţinere, liderul formal de 40 de ani este respins de către tinerii din echipă a căror medie de vîrstă este de 22 ani);

4) *pregătirea profesională* (relaţia dintre formal şi informal este influenţată pozitiv atunci cînd membrii grupului au pregătiri profesionale asemănătoare şi negativ cînd între pregătirile membrilor grupurilor există mari discrepanţe; tot la echipa de lăcătuşi întreţinere, muncitorul D fiind superior din punct de vedere al studiilor, constituie un element de dezbinare);

5) *trăsăturile de personalitate* (coincidenţa mai multor trăsături pozitive de personalitate la membrii grupului poate favoriza coeziunea grupului, aplanarea mai uşoară a conflictelor, echilibrarea echipei; cînd într-un grup de muncă sau compartiment al organizaţiei conducătorii formali dispun de prea multe trăsături de personalitate negative — autoritari, subiectivi, părtinitori etc. — de îndată apar structurile informale);

6) *mărimea grupului* (grupurile cu un număr mai mare de membri sînt mai des supuse fenomenului subgrupării şi deci apariţiei relaţiilor de necoincidenţă conflictuală dintre lideri).

Desigur că alături de aceşti factori mai pot exista şi alţii. Unele afirmaţii făcute de noi au reieşit din cercetările întreprinse, altele sînt doar simple ipoteze care necesită riguroase cercetări experimentale pentru a fi confirmate.

[83] Jean-Daniel Reynaud, *op. cit.*, p. 76.

Pentru a se evita acţiunea divergentă a acestor factori, şi mai ales conflictul dintre cele două tipuri de structuri, este necesară *integrarea obiectivelor structurilor informale în obiectivele structurilor formale.*

5. ROLUL PSIHOLOGULUI ÎN OPTIMIZAREA STRUCTURILOR ORGANIZATORICE

Deşi pînă acum ori de cîte ori a fost necesar şi posibil am indicat posibiltăţile de acţiune şi intervenţie ale psihologului pe direcţia ameliorării şi optimizării structurilor organizatorice ale organizaţiilor sociale, am dori să stăruim în continuare mai direct asupra lor. După părerea noastră, psihologul poate interveni în trei dintre fazele ciclului funcţional organizaţional: 1) în faza de proiectare a structurilor; 2) în faza de implementare (de introducere) a lor; 3) în faza asimilării şi funcţionării ca atare a acestora. Fiecare dintre aceste faze presupun prezenţa unor fenomene şi probleme deosebite în rezolvarea cărora fie sfatul sau sugestia psihologului, fie acţiunea sa directă, nemijlocită ar fi deosebit de utile.

În faza de proiectare a structurilor organizatorice ale organizaţiilor sociale, psihologul ar putea interveni pe următoarele direcţii:

1. În primul rînd pe cea a *stabilirii ponderilor diverselor activităţi (funcţii) ale organizaţiei.* În cazul unor întreprinderi bine specializate o astfel de problemă nici nu se pune. Dacă, spre exemplu, o intreprindere este productivă, atunci este de la sine înţeles că esenţială va fi activitatea (funcţia) productivă; dacă o alta este comercială, atunci activitatea (funcţia) de desfacere, de vînzare este cea primordială. Organizaţiile moderne sînt însă de tip complex, presupunînd prezenţa în egală măsură a tuturor activităţilor. În acest caz, psihologul ar putea interveni în ierarhizarea acestora, în stabilirea ponderii temporare a diverselor activităţi. Una dintre ele ar putea fi mai eficientă într-o anumită perioadă a anului, necesitînd concentrarea întregii atenţii asupra ei, o alta ar putea fi importantă într-o altă perioadă a anului. Psihologul trebuie să-şi concentreze însă activitatea asupra funcţiei „de personal", asupra tuturor operaţiilor pe care le presupune: selecţia, formarea şi promovarea cadrelor. Şi în legătură cu acestea se pune problema ierarhizării lor, a stabilirii ponderii fiecăreia, a eşalonării realizării lor în timp. Într-o altă lucrare ne-am ocupat suficient de mult cu problemele ridicate de selecţia personalului, de formarea grupurilor mici, de dinamica lor, pentru a mai stărui din nou asupra lor.

Realizarea lor eficientă necesită punerea la punct a unei adevărate strategii și aceasta n-o poate face decît un personal calificat, de specialitate.

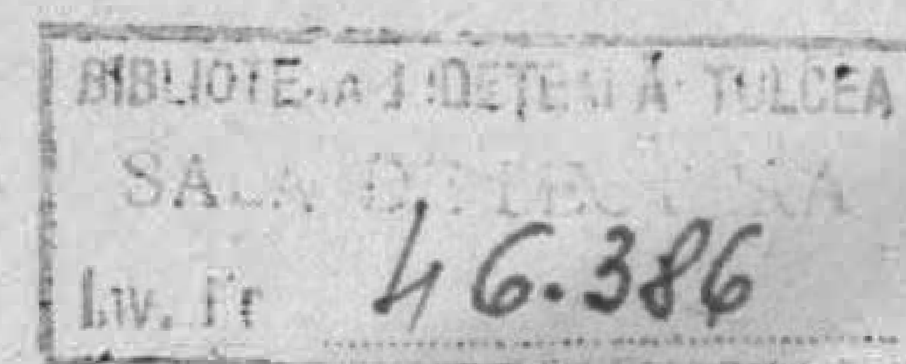
2. Psihologul poate interveni eficient și pe direcția *stabilirii numărului de compartimente, a numărului și tipurilor de legături dintre acestea*. Un astfel de număr are o importanță deosebită în stabilirea liniei ierarhice și mai ales în cea a subordonărilor. Într-un fel se pune, spre exemplu, problema subordonărilor într-o structură ierarhic liniară cu mai multe compartimente, și în cu totul altfel într-una cu mai puține niveluri. În primul caz numărul subordonaților direcți este mai mic decît în cel de al doilea caz, cind acest număr poate fi mai mare. Cercetînd numărul compartimentelor unei structuri organizatorice, psihologul ar putea să constate eficiența ei economică sau psihosocială. O structură cu multe compartimente scumpește costul aparatului tehnico-administrativ, îl face greoi, dificil de coordonat, pune probleme serioase în transmiterea informațiilor. Deficiențe apar și atunci cînd structura are puține compartimente, fapt care permite ca persoanele din aceste compartimente să execute un volum prea mare de muncă, să desfășoare activități pentru care nu au specializarea cuvenită. Nici contopirea în cadrul aceluiași serviciu-compartiment a mai multor funcții nu este întotdeauna favorabilă. În acest caz s-ar putea să apară dificultăți de coordonare, subgrupări, mediu propice pentru apariția conflictelor. De aceea, analiza temeinică a numărului compartimentelor, a numărului optim de verigi pe care trebuie să le conțină structura organizatorică a unei organizații nu se poate face fără ajutorul psihologului, care ar putea da sugestii prețioase in acest sens.

3. Legat de faptul de mai sus apare și un altul: psihologul poate face o analiză temeinică, amănunțită asupra *corespondenței dintre activitățile organizației și compartimenele create în vederea realizării lor*. Se știe că o astfel de corespondență este esențială, altfel asistăm la o serie de fenomene neplăcute: paralelisme în activitatea compartimentelor; birocratizarea lor excesivă; slăbirea responsabilităților etc. De obicei, se creează compartimente pentru fiecare activitate specializată a organizației. Nu este exclus însă ca activitatea principală, esențială, să fie subîmpărțită în mai multe compartimente pentru care să se creeze compartimente separate. Într-o întreprindere industrială serviciul de cercetare poate constitui un singur compartiment, în alta el poate fi împărțit în mai multe compartimente cum ar fi: serviciul tehnic, economic, medico-sanitar, psihologic, sociologic etc., toate efectuînd o serie de cercetări

specifice. Corespondența dintre activitate și compartiment se realizează în raport de mărimea organizației, de procesul de producție, de sarcinile concrete care îi stau în față. Psihologul ar putea preveni asupra unei erori care se săvîrșește adeseori: organizațiile mici sau mijlocii copiază structura organizatorică a celor mari, fapt neeficient sub raport productiv și economic.

4. Pentru a putea realiza o corespondență cît mai adecvată între activități și compartimente este necesară *studierea volumului de activități* ce trebuie desfășurate de fiecare compartiment, mai mult, de fiecare lucrător în parte, în vederea realizării scopurilor. Un astfel de studiu ar putea duce la concluzia că unii lucrători sau chiar compartimente întregi sînt supraîncărcate, în timp ce altele sînt foarte lejere, au mult timp la dispoziție, care, de obicei, este consumat neproductiv; unele sînt încărcate cu prea multe acțiuni de maximă importanță, de creație, de concepție care fie că aduc satisfacții mari, fie că epuizează, alții dimpotrivă efectuează prea multe activități simple, repetitive care nu obosesc în mare măsură, dar care produc grave frustrații de ordin psihologic. Activitatea umană este deosebit de complexă, cu o structură psihologică aparte, cu o dinamică între elementele ei componente (acțiuni, operații, mișcări), cu o interdependență a motivelor și scopurilor. Or, cine ar putea studia mai bine și mai competent activitatea umană decît psihologul? Repartizarea arbitrară sau după „ochi“ a activităților într-un compartiment sau altul, n-ar fi desigur o soluție corespunzătoare.

5. Psihologul poate interveni și în *rezolvarea unor probleme de ordin strict psihosocial* cum ar fi: stabilirea a ceea ce se numește *„evantaiul conducerii“* (adică a numărului de persoane subordonate direct unui șef, la care ne-am referit și mai sus) conducîndu-se după principiul potrivit căruia la baza piramidei organizaționale numărul subordonaților poate fi mai mare, iar pe măsură ce urcăm spre vîrful piramidei, numărul lor scade; stabilirea *lungimii liniei ierarhice*, știut fiind faptul că o linie lungă antrenează după sine dificultăți de comunicare, de transmitere și receptare a informațiilor; asigurarea *unității conducerii*, deoarece dualitatea ei subminează disciplina și eficiența; delimitarea precisă a *scării de autoritate* centrată la vîrful piramidei și scăzînd spre baza ei; precizarea *scării de competență* care rezultă din diviziunea muncii și din specializarea lucrărilor; delimitarea și mai ales cunoașterea *scării de statut*, de stimă socială și prestigiu care face ca fiecare individ să ocupe „un loc“, „o poziție“ în cadrul grupului sau organizației și din care decurge o gamă de comportamente în raport cu egalii,



superiorii sau inferiorii.[64] Dar, poate că intervenţia psihologului nu este în nici un alt domeniu mai mare şi mai de dorit, decît în domeniul circulaţiei informaţiilor, deci în domeniul comunicării umane. Structurile organizatorice pot da naştere la o multitudine de fenomene psihosociale în plan comunicaţional, îndeosebi în privinţa perturbării comunicării, datorită fie lungimii prea mari a liniei comunicaţionale, fie suprapunerii atribuţiilor unor servicii funcţionale etc. Fenomene cum ar fi blocajul, bruiajul, distorsiunile, filtrajul comunicării pot interveni curent în activitatea organizaţiilor sociale, de aceea ele se cer a fi rapid şi cu eficienţă corectate.

În *faza implementării noilor structuri organizatorice,* atribuţiile psihologului ca şi posibilităţile sale de intervenţie sînt şi mai numeroase, ele fiind dependente de fenomenele psihosociale prilejuite de un asemenea fapt. Care sînt însă fenomenele psihosociale pe care le implică introducerea noilor structuri? Acestea sînt desigur foarte numeroase, variate şi complexe. Le selectăm pe următoarele ca fiind totuşi mai semnificative: *alerta organizaţională cu intensificarea proceselor informaţional-comunicaţionale* şi mai ales cu intrarea în funcţiune a unui fenomen tipic pentru asemenea situaţii şi anume a *zvonului* (fiecare se întreabă ce va fi, în ce anume vor consta noile structuri, ce modificări vor aduce, în ce măsură acestea îl vor afecta personal, se preiau şi se transmit tot felul de informaţii de cele mai multe ori din surse neautorizate la care se adaugă şi propria subiectivitate fapt care duce, în final, la deformarea lor); *schimbări de statute şi roluri* (au loc treceri de la o poziţie la alta, de la poziţia de conducător la cea de subordonat, sau invers, din posturi de conducere în posturi de execuţie, din compartimente funcţionale în compartimente productive, au loc „investiri" cu noi statute sau „retrageri" de statute, se pun probleme pe direcţia învăţării şi jucării noilor roluri încredinţate); *schimbarea sistemului relaţional* (trecerea într-un alt post de muncă implică pătrunderea într-un nou grup de muncă cu structura sa, cu normele, tradiţiile şi obiceiurile sale, fapt care îndeamnă la stabilirea unor noi relaţii interpersonale şi care pune probleme de adaptare şi integrare interpersonală şi în grup); *stabilirea unor atitudini şi opinii* favorabile sau nu noilor structuri ce urmează a fi introduse (intră în funcţiune cele trei tipuri de fenomene descrise de Lewin: constanţa socială — cînd grupul nu resimte şi nu încearcă o dorinţă, nici o aspiraţie spre schimbare, iminenţa acesteia fiind trăită şi percepută ca o adevărată catastrofă; rezistenţa la schimbare — manifestată mai

[64] P. Muller, P. Silberer, *L'homme en situation industrielle*, Paris, Payot, 1968, p. 93—107.

ales de elementele conformiste din grup care se opun deschis schimbării, contribuie la crearea unui climat de grup provizoriu imposibil; înclinaţia spre schimbare — grupul în totalitatea sau în majoritatea membrilor lui resimte dorinţa de schimbare, o aşteaptă, mai mult, acţionează în acest sens);[65] apariţia unui *climat psihosocial pozitiv sau negativ,* a unui *moral* (stare de spirit colectivă) *crescut sau scăzut* (oamenii se simt bine, satisfăcuţi, abia aşteaptă schimbarea sau dimpotrivă, sînt timoraţi, îngrijoraţi, se simt frustraţi, manifestă pasivitate).

Aceste fenomene psihosociale se transformă în cauze care pot fie facilita, fie îngreuia introducerea noilor structuri organizatorice. Dintre toate se pare că o pondere deosebită o are corecta şi oportuna informare a lucrătorilor cu privire la particularităţile noilor structuri şi mai ales cu privire la sensul şi semnificaţia lor. Cu ocazia unei practici studenţeşti efectuată în vara anului 1973 (deci imediat după intrarea în funcţiune a decretului de reglementare a structurilor organizatorice) la uzina „Electroprecizie" din Săcele am întîlnit numeroşi lucrători trecuţi din compartimentele funcţionale în cele productive care nu fuseseră informaţi în suficientă măsură asupra motivelor pentru care s-a făcut un asemenea transfer, astfel încît lucrătorii respectivi nu înţelegeau de ce tocmai ei şi nu alţii fuseseră trataţi astfel. Lipsa informării prealabile a lucrătorilor este constatată şi de alţi cercetători. Astfel, Ovidiu Nicolescu[66] arată că în 66,6% din cele 30 de unităţi industriale cercetate nu se realizase o informare a lucrătorilor referitor la schimbarea radicală a structurilor organizatorice în prima jumătate a anului 1973.

Configurarea şi mai ales valoarea diferită a fenomenelor psihosociale pot constitui şi indicatori siguri în legătură cu metoda ce s-ar putea utiliza pentru introducerea noilor structuri. Dacă terenul este pregătit, şi mai ales dacă el este favorabil noilor structuri, acestea pot fi introduse dintr-o dată, fără prea multe tatonări; dacă, dimpotrivă, terenul este nepregătit şi mai ales nefavorabil noilor structuri îndeosebi datorită neînţelegerii semnificaţiei lor, atunci mai indicată este introducerea lor treptată.

Simpla enumerare a fenomenelor psihosociale care preced introducerea noilor structuri ne arată gama largă a posibilităţilor de intervenţie ale psihologului. El poate contribui la informarea lucrătorilor (prin discuţii individuale sau practicînd diverse forme

[65] După: Bernard Mailhiot, *Dynamique et genèse des groupes*, Paris, Éditions de l'Épi, 1968, p. 80—81.
[66] Ovidiu Nicolescu, *Funcţia de organizare în întreprinderea modernă*, Bucureşti, Editura politică, 1975, p. 184.

ale discuţiilor în grup) insistînd asupra avantajelor ce vor decurge ca urmare a aplicării noilor structuri, atît pentru organizaţie, cît şi pentru fiecare persoană în parte; poate combate zvonurile care circulă arătînd pe bază de date şi cercetări ştiinţifice efectele lor negative, netemeinicia lor; poate facilita stabilirea relaţiilor interpersonale a celor ce intră în noi colective de muncă prin discuţii prealabile cu conducătorii sau cu membrii colectivelor în care vor sosi noi membri; poate contribui la crearea unui climat psihosocial bun, favorabil noilor structuri prin pregătirea psihologică a lucrătorilor în vederea acceptării şi asimilării noilor structuri, prin utilizarea unor metode şi tehnici specifice de schimbare a atitudinilor (sugestia, persuasiunea, jocul de rol) menite a facilita diminuarea sau chiar eliminarea tendinţelor de respingere a noilor structuri sau de pasivitate a lucrătorilor.

În faza asimilării şi funcţionării ca atare a structurilor organizatorice, în faţa psihologului se ridică noi probleme. Astfel, asimilarea se poate realiza firesc, fără dificultăţi sau, dimpotrivă, cu multe poticniri şi greutăţi; într-o organizaţie, chiar dacă noua structură a fost asimilată, s-ar putea ca ea să funcţioneze greoi, cu intervenţia unor nenumărate „scurt-circuitări", în timp ce în alta funcţionarea este relativ uşoară, normală. În astfel de situaţii (mai ales în cazul celor negative), psihologul are sarcina de a culege tot felul de informaţii de tipul observaţiilor, sugestiilor, nemulţumirilor cu privire la modul concret de funcţionare în vederea întocmirii unor propuneri de ameliorare şi corectare a structurilor.

Dar sarcina lui cea mai importantă în această fază este aceea a întocmirii organigramei reale — de fapt, a confruntării ei cu cea formală — de drept, şi a indicării soluţiilor de îmbunătăţire. Necesitatea întocmirii unei asemenea organigrame derivă din faptul că în realitate, de multe ori, între cele două tipuri de organigrame nu există o corespondenţă deplină, uneori dovedindu-se mai bună, mai funcţională organigrama sau structura — de fapt, decît cea proiectată anticipat. Dar analiza organigramei reale poate scoate la iveală şi existenţa unor disfuncţionalităţi, a unor fenomene negative în cadrul organizaţiei care se cer neapărat corectate. Pentru a înţelege mai bine valenţele unui asemenea studiu să ne referim la un exemplu concret. Să presupunem că de-a lungul unei luni de zile s-a înregistrat numărul comunicaţiilor de muncă (telefonice, vizite, mesaje scrise) schimbate între serviciile unei întreprinderi, schimburi comunicaţionale pe care le redăm în figura 2.18, care reprezintă organigrama reală a întreprinderii respective. Din analiza ei se desprind o serie de fenomene importante cum ar fi: lipsa oricăror legături comunicaţionale dintre cele trei ser-

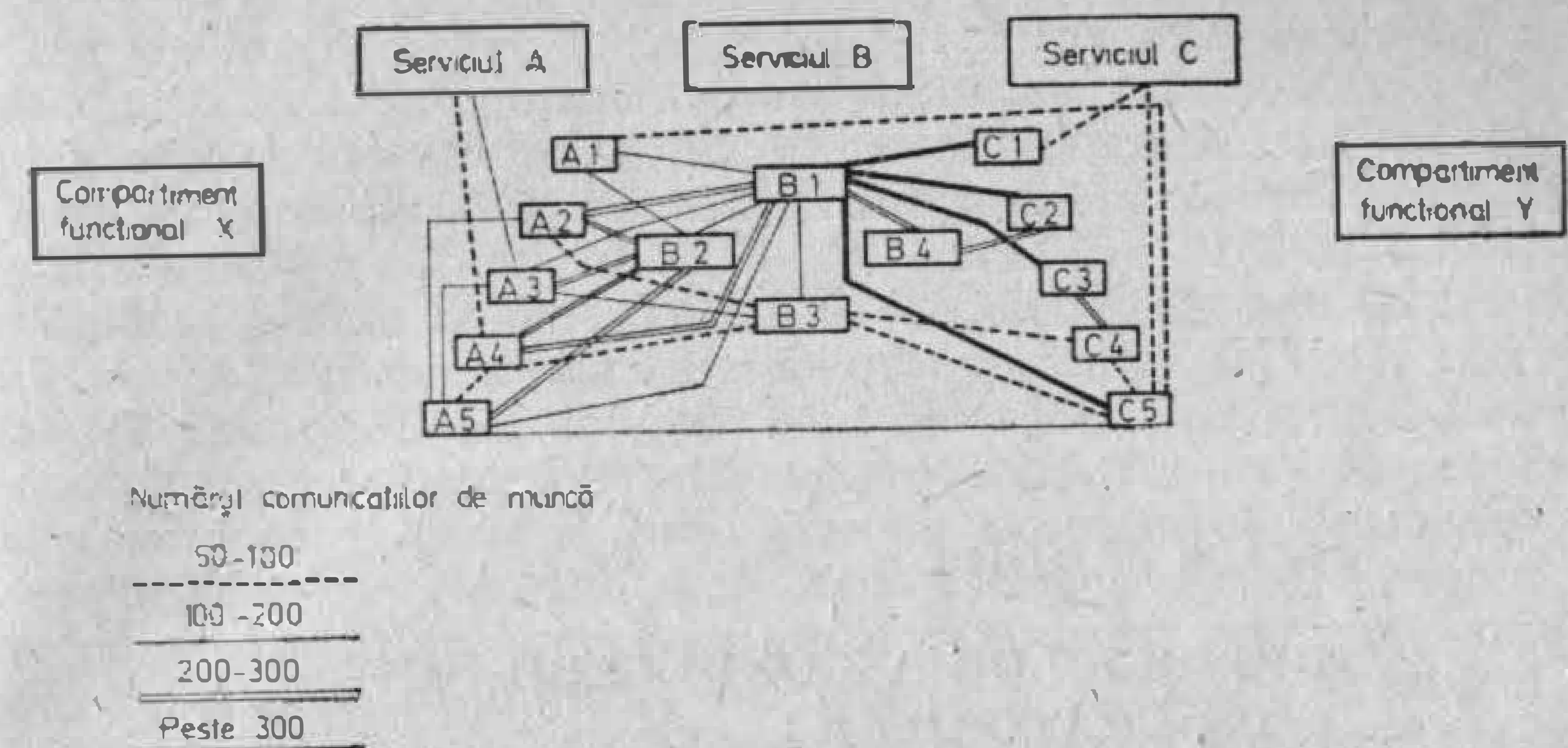


Fig. 2.18. Organizarea reală a unei părţi dintr-o întreprindere.

vicii principale; lipsa legăturilor comunicaţionale dintre serviciul B şi compartimentele sale subordonate fapt care duce la excluderea lui totală de la procesul comunicării; lipsa legăturilor comunicaţionale dintre compartimentele ierarhice şi cele funcţionale (îndeosebi dintre A şi X, C şi Y); tratarea preferenţială de către serviciul ierarhic A a unităţilor pe care le are în subordine (A_3 solicitată cel mai mult, A_4 parţial, în timp ce toate celelalte nu sînt solicitate deloc); o şi mai slabă solicitare a unităţilor subordonate este realizată de serviciul ierarhic C; compartimentul B_1, subordonat în realitate serviciului B, nu păstrează nici o relaţie cu acesta fapt care permite relativa lui autonomizare; prezenţa unui număr mare de ~~relaţii~~ comunicaţionale directe dintre compartimentul B_1 şi compartimentele subordonate serviciului C, în timp ce relaţiile cu compartimentele subordonate serviciului A se realizează prin intermediul compartimentul B_2, el însuşi subordonat lui B_1 etc. Toate aceste constatări evidenţiază prezenţa unor mari deosebiri între organigrama formală şi cea reală. Rămîne ca psihologul să le analizeze şi apoi să le aducă la cunoştinţa forurilor de conducere colectivă a organizaţiilor pentru a hotărî care dintre ele pot fi menţinute şi ~~care corectate~~ sau chiar înlăturate.

Rolul psihologului din cadrul organizaţiilor sociale este, aşadar, pe de o parte de a contribui la crearea unui climat psihosocial favorabil, tonifiant, în vederea introducerii, asimilării şi funcţionării fără dificultăţi a structurilor organizatorice, iar pe de altă parte de a veni în ajutorul forurilor de decizie prin conştientizarea eventualelor disfuncţionalităţi, prin furnizarea sau sugerarea unor măsuri de optimizare, prin aportul la fundamentarea ştiinţifică a deciziilor acestora.

Capitolul al III-lea

PSIHOSOCIOLOGIA CONDUCERII ŞI A CONDUCĂTORILOR

1. CONDUCEREA CA RAPORT SOCIAL ŞI PSIHOSOCIAL

Necesitatea conducerii vieţii sociale ca şi a diverselor sale sisteme şi subsisteme este atît de acerbă la ora actuală încît unii autori nu s-au sfiit să afirme că dezvoltarea economică şi socială depind in mare măsură de felul cum se realizează conducerea şi că, deci, ele ar fi „rezultatul conducerii".[1] Astăzi conducătorul, fie el individual, fie el colectiv este atît de implicat în realizarea obiectivelor sociale, politice, economice etc., încît a devenit figura centrală, activităţii sale dedicîndu-i-se sute şi chiar mii de volume, consfătuiri, congrese internaţionale. Aproape că nu există domeniu al vieţii şi practicii sociale care să nu fie interesat de problematica vastă şi teribil de actuală a conducerii. Organizaţiile industriale, cele şcolar-universitare, politice, militare, administrative, bancare, comerciale, spitaliceşti, sportive, cultural-artistice etc., fac eforturi nu doar pentru găsirea celor mai bune forme de organizare, a celor mai bune structuri organizatorice, dar şi pentru îmbunătăţirea şi perfecţionarea permanentă a conducerii.*

[1] Peter F. Drucker, *Rolul conducerii în lumea modernă*, în: Paraschiv Başturea (coordonator), *Probleme actuale ale conducerii întreprinderii*, Bucureşti, Editura politică, 1973, p. 15—16.

* În epoca contemporană aproape că nu există tip de organizaţie socială care să nu fie preocupată de problematica conducerii. Lucrările publicate la noi în ţară în ultimul timp stau mărturie în acest sens. Vezi: Maria Popescu, Al. Tănase (coordonatori), *Sociologia şi ştiinţa conducerii*, Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 1972 — în care se publică studii despre conducerea vieţii sociale (Constantin Vlad), conducerea politică (Elena Florea), conducerea organizaţiilor economice (Constantin Cojocaru, Honorina Cazacu), conducerea unităţilor agricole socialiste (D. Dumitriu, Maria Fulea, Maria Stănescu, Maria Cobianu). Pentru conducerea organizaţiilor educaţionale utile pot fi lucrările: Vasile V. Popescu, *Ştiinţa conducerii învăţămîntului*, Bucureşti, Editura didactică şi pedagogică, 1973; Ioan G. Borca, *Conducerea ştiinţifică în şcoli*, Cluj-Napoca, Editura Dacia, 1978.

Dar conducerea şi conducătorii au o semnificaţie deosebită nu doar pentru clipa de faţă, ci şi pentru cea de mîine, printre altele, poate, şi prin ceea ce fac astăzi, fapt care a şi determinat ca cel de al XVI-lea Congres al CIOS (Consiliul internaţional pentru organizare ştiinţifică), care s-a ţinut între 23—26 octombrie 1972 în R.F.G. cu participarea a 1100 de delegaţi din 57 de ţări, să poarte pe frontispiciul său titulatura: Obligaţiile managementului faţă de ziua de mîine. Şi poate aceleaşi obligaţii l-au determinat pe Ivan Lansberg Henriquez, care a închis lucrările congresului, să afirme că „subdezvoltarea din orice parte a lumii este un simptom de subconducere în întreaga lume".[2] Necesitatea de care vorbeam a şi determinat pe de o parte constituirea unei ştiinţe a conducerii menită tocmai a studia fenomenul conducerii, a-i depista legităţile, a contribui la optimizarea lui, iar pe de altă parte la profesionalizarea activităţii de conducere.*

Dar ce este conducerea? Iată o întrebare destul de dificilă la care mulţi autori s-au străduit să răspundă de-a lungul timpurilor. Astfel s-a impus inerpretarea *conducerii ca fenomen, ca formă concretă şi distinctă a activităţii umane*, înţeleasă în expresia ei vie, complexă, dinamică, mobilă, ca *modalitate specifică a practicii sociale*. De îndată însă ce un asemenea fenomen a devenit obiectul reflecţiilor ştiinţifice, de îndată ce el a fost abordat cu metode ştiinţifice, în vederea evidenţierii legităţii sale de manifestare, putem vorbi de *conducere ca ştiinţă*.

Conducerea a stat în atenţia oamenilor din cele mai vechi timpuri, chiar de atunci apărînd şi primele generalizări şi teore-

[2] *Congresul mondial de management al CIOS*, Bucureşti, Academia „Ştefan Gheorghiu", 1975, p. 420.

* Pe măsură ce ideea potrivit căreia activitatea de conducere este susceptibilă de analiză, interpretare şi rezolvare ştiinţifică a fost acceptată nu doar de teoreticieni ci şi de conducătorii înşişi, au apărut conducătorii de profesie sau chiar profesiunea de conducător şi consilieri în problemele de conducere ale organizaţiilor, al căror număr devine din ce în ce mai mare. Dacă în Franţa, rămasă mult în urmă din acest punct de vedere, în 1968 existau 10.000 asemenea consilieri, se prevedea că numărul lor va creşte cu 15—20% în fiecare an. Activitatea acestor consilieri este cotată ca fiind de calitate şi mai ales cu eficienţă crescută. Vezi: G. Rahier, *Une profession libérale en expansion: Les conseillers en organization. Quelques aspects de leur formation professionelle*, în: „CNOF-Revue mensuelle de l'Organisation Française", nr. 10, 1968, p. 12—25.

tizări. Ea a constituit preocuparea mai ales a anumitor categorii sociale, corespunzătoare organizaţiilor din care acestea făceau parte. Conducerea a interesat îndeosebi organizaţiile militare, politice, religioase şi mult mai tîrziu organizaţiile industriale odată cu apariţia, amplificarea şi diversificarea lor. O serie de ştiinţe, printre care am putea enumera filozofia, istoria, sociologia, pedagogia, economia etc. au inclus în preocupările lor problematica vastă şi complexă a conducerii. Evident că printre aceste ştiinţe a figurat şi psihologia.

Primele studii psihologice asupra conducerii şi mai ales asupra conducătorilor au fost efectuate în 1904 de către L. M. Terman.[3] Apoi, într-un interval destul de îndelungat (1904—1927) apar studii disparate consacrate uneia sau alteia dintre problemele presupuse de conducere. Din 1927 însă asistăm la o înviorare a cercetărilor, astfel încît, dacă evoluţia lor (fie doar sub raport cantitativ) ar fi redată pe o curbă am constata că aceasta este ascendentă. Făcînd o analiză a articolelor şi rezumatelor lucrărilor apărute în *Psychological Abstract*, G. de Montmollin (1956) trasează o asemenea curbă ascendentă.[4] De atunci şi pînă astăzi, timp de peste 20 de ani, numărul articolelor şi studiilor publicate cu privire la problematica conducerii a cunoscut o evoluţie impresionantă. Unele studii publicate de B. H. Raven (1959), B. M. Bass (1960) şi alţii, conţin indicaţii bibliografice referitoare la această problemă de ordinul miilor.[5] Odată cu înmulţirea numărului de lucrări asistăm şi la înmulţirea concepţiilor, a punctelor de vedere adoptate şi promovate. Studiile introduc curînd termenii de „leader", „leadership, şi „headship", primii desemnînd persoana conducătorului, iar ultimul însăşi activitatea de conducere. Pînă în preajma războiului cele mai multe cercetări erau orientate asupra caracteristicilor personale ale conducătorilor, mai apoi conducerea este tratată în termeni de funcţii, acţiuni specifice, pentru ca mai recent ea să fie abordată în termeni de „dinamica grupurilor".

Accepţiunile acordate unor termeni atît în ce priveşte conţinutul, cît şi sfera acestora sînt numeroase, încît cu greu s-ar putea realiza o imagine cît de cît unitară, o punere de acord asupra lor. La baza acestei diversificări, a acestui tablou atît de pestriţ ar sta,

[3] L. M. Terman, *A preliminary Study of the Psychology and Pedagogie of Leadership*, Journal of Genetic Psychology, 1904, vol. 11, p. 413—451, în: C. A. Gibb (ed.), *Leadership*, Penguin Books, 1969, p. 59—85.

[4] G. de Montmollin, *Le commandement*, în: H. Piéron (ed.), *Traité de psychologie appliquée*, Paris, P.U.F., 1956, vol. V, p. 1198 şi urm.

[5] B. H. Raven, *A Bibliography of Publications Relating to the Small Group*, Techn. Rep. 1, Dynamics of Social Influence, Univers of California, Los Angeles, 1959; B. M. Bass, *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*, New York, Harper, 1960. Vezi de asemenea şi: Roger Lambert, *Autorité et influence sociale*, în: P. Fraisse, J. Piaget (ed); *Traité de psychologie expérimentale*, Paris, P.U.F., 1969, vol. 9.

după J. B. Barger, o serie de cauze cum ar fi: 1) diversitatea formaţiei ştiinţifice a autorilor; 2) lipsa de informare şi formare suficientă a conducătorilor care scriu despre conducere; 3) relativa noutate a subiectului din care decurge imposibilitatea punerii de acord a punctelor de vedere, imposibilitatea trierii lor.[6] Nu ne propunem însă să stăruim asupra diferitelor definiţii date conducerii, deci a diferitelor accepţiuni ale acestei noţiuni. Pe noi ne interesează conducerea, mai ales în expresia sa de fenomen şi de aceea vom încerca o abordare generală, de principiu a ei, de pe poziţiile filozofiei marxiste. Or, din această perspectivă, conducerea ne apare sub un dublu aspect: pe de o parte ca un raport social, pe de altă parte ca un raport psihosocial. Deşi strîns legate între ele, practic aspecte diferite ale unuia şi aceluiaşi fenomen, aceste aspecte se cer a fi neapărat diferenţiate.

Conducerea este înainte de toate *un raport social*, baza obiectivă a apariţiei ei constituind-o munca. Unele particularităţi esenţiale ale activităţii de muncă, cum ar fi orientarea ei spre realizarea unui scop, şi mai ales diviziunea, specializarea ei, atrag după ele o complicare treptată a relaţiilor de producţie, a relaţiilor interpersonale dintre oameni, dintre ei şi compartimentele organizaţiei cu care vin în contact şi pe care trebuie s-o deservească. În aceste condiţii, lăsarea acestui aparat productivo-economic să funcţioneze la voia întîmplării ar fi o mare eroare. Apare deci necesitatea creării unor organisme speciale care să coordoneze activitatea de muncă, relaţiile dintre oameni, să le centreze pe realizarea scopului, să asigure un caracter ritmic, uniform şi mai ales eficient tuturor verigilor sistemului productiv. Este nevoie deci ca munca productivă să fie coordonată, dirijată, condusă. Marx care a făcut o analiză magistrală muncii şi procesului de producţie scria: „Orice muncă nemijlocit socială sau colectivă, executată pe scară mai mare are nevoie, într-o măsură mai mare sau mai mică, de o dirijare care armonizează activităţile individuale şi îndeplineşte *funcţiile generale* care rezultă din mişcarea întregului organism productiv, spre deosebire de mişcarea organelor sale independente".[7] Dirijarea la care se referea Marx nu este altceva decît funcţia de conducere. În concepţia lui Marx, conducerea apare clar ca „o funcţie specială" ce „decurge din forma socială a muncii, din combinarea şi cooperarea

[6] J. B. Barger, *Procesul de conducere*, în: B. H. Maynard (ed.), *Conducerea activităţii economice*, Bucureşti, Editura tehnică, 1971, vol. 1, p. 14—15 (traducere din limba engleză).

[7] Karl Marx, *Capitalul*, Bucureşti, Editura politică, 1960, vol. 1, p. 350.

multor indivizi în vederea unui rezultat comun".[8] Aşadar, conducerea apare ca urmare a adîncirii diviziunii sociale a muncii, a creşterii complexităţii relaţiilor productive dintre oameni, cu alte cuvinte, din natura socială a procesului muncii. Conducerea se instituie deci ca un instrument orientat pe direcţia armonizării procesului de producţie. Ea este la fel de necesară în cadrul procesului de producţie, cum este necesară prezenţa unui general pe cîmpul de luptă, sau cea a unui dirijor pentru o orchestră. Dealtfel, Marx nota sugestiv: „un violonist se dirijează singur, o orchestră are nevoie de dirijor".[9]

Conducerea a urmat îndeaproape evoluţia procesului de muncă. Dacă la început ea era orientată asupra conducerii muncii fiecărui muncitor şi a fiecărui proces de muncă parţial, cu timpul se realizează trecerea spre conducerea întregului proces de muncă social. Conducerea este un atribut major nu doar al producţiei, ci al întregii societăţi, ceea ce face ca ea să poarte amprenta particularităţilor societăţii. În cadrul unei unităţi productive, conducerea poate fi orientată spre tehnică sau spre tehnologia de fabricaţie, aceasta constituind latura ei tehnico-organizatorică, sau spre relaţiile de producţie, spre esenţa de clasă şi economică a producţiei, aceasta constituind latura ei social-economică.[10] Fără îndoială că între aceste două laturi există o strînsă interdependenţă, prima fiind determinată şi dependentă de cea de a doua. Unii autori occidentali neînţelegînd însă acest fapt şi mai ales absolutizînd latura tehnico-organizatorică a conducerii, cred că există o ştiinţă universală a conducerii care slujeşte aceluiaşi scop, indiferent de natura relaţiilor de producţie. E. Heiman, W. Lewis, P. Drucker sînt exponenţii unui asemenea punct de vedere. P. Drucker, de exemplu, la Congresul al XV-lea pentru problemele conducerii, ţinut la Tokio în 1969, arăta: „Există instrumente şi metode de conducere. Există concepte şi principii de conducere. Există un limbaj comun pentru conducere. Şi ar putea chiar să existe o „materie" universal valabilă a conducerii. Desigur că există în toată lumea o funcţie generică pe care o denumim „conducere" şi care serveşte acelaşi scop în toate societăţile dezvoltate".[11] Pretenţia sa este desigur exagerată. Deşi conţinutul relaţiilor organizatorice poate fi acelaşi în orice mod de producţie, esenţa lor social-economică diferă

[8] Karl Marx, *Capitalul*, Bucureşti, E.P.L.P., 1953, vol. III, partea I-a p. 377.
[9] Karl Marx, *op. cit.*, vol. I, p. 350.
[10] P. Vagu, G. Dumitru, *Ştiinţa conducerii*, Bucureşti, Editura didactică şi pedagogică, 1972, p. 10—11.
[11] P. F. Drucker, *op. cit.*, p. 15.

de la o formaţiune social-economică, la alta.[12] Conducerea trebuie de aceea raportată la particularităţile fiecărei orînduiri sociale, la scopurile sale, la natura relaţiilor dintre clase, toţi aceşti factori fiind esenţiali în conturarea unui profil sau altul al conducerii. Conducerea „are un conţinut social-politic şi de clasă, o bază ideologică şi filozofică deoarece se raportează, în fiecare caz în parte, la un tip determinat de societate".[13] Nu dorim însă să intrăm în amănunte în legătură cu această problemă. Pe noi ne interesează să subliniem nu doar faptul că în expresia sa generală conducerea este un raport social, ci şi pe acela că ea poate să apară şi sub alte aspecte la fel de importante.

De îndată ce acest raport este interpretat nu doar la nivelul planului general-uman, ci şi la nivelul planului particular-uman, el se concretizează, se umple de conţinut, devine mai viu, mai bogat, ia, cu alte cuvinte, forma unui *raport psihosocial*.[14] Într-adevăr, conducerea este un raport între doi oameni (un şef şi un subordonat), între două grupuri (unul care conduce, altul care se supune), între un om şi un grup (un maistru, să spunem, şi echipa sa, profesorul şi clasa sa). Nu putem vorbi de conducere în afara relaţiilor concrete dintre oameni, fie ele directe, nemijlocite, de tipul „faţă în faţă", fie ele indirecte, realizate prin intermediari. Din acest punct de vedere, conducerea devine un raport interpersonal sau intergrupal cu nenumărate implicaţii şi valenţe de ordin psihosocial.

Conducerea proceselor sociale (productive, educaţionale etc.) se realizează nu direct, ci mijlocit, prin intermediul oamenilor. Or, între aceştia se stabilesc o serie de relaţii (de comunicare, afective, de subordonare, de dependenţă etc), care organizîndu-se şi ierarhizîndu-se dau naştere la o multitudine de structuri informale, psihologice ce îşi vor începe funcţionalitatea alături de cele formale, oficiale; apar fenomene de grup (cooperare, competiţie, conflict, solidarizare, subgruparea membrilor etc.); apar structuri mentale colective (atitudini, opinii, mentalităţi), care pot influenţa pozitiv sau

[12] C. A. Deineko, *Metodologhiceskie problemî nauki upravlenia proizdvodstvom*, Moskva, Izd. Nauka, 1970, p. 254. Vezi şi: Mihai Drăgănescu, *Ştiinţa şi ştiinţa conducerii*, în: *Sociologia şi ştiinţa conducerii*, Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 1972.
[13] Petru Pânzaru, *Aspecte psihosociale ale raporturilor de conducere*, în: *Ştiinţa conducerii societăţii*, Bucureşti, Editura politică, 1971, p. 358.
[14] Vezi: Viorel Cornescu, *Conducerea ştiinţifică şi factorul uman*, în: *Ştiinţa conducerii societăţii*, Bucureşti, Editura politică, 1971; Petru Pânzaru, *op. cit.*; Maria Popescu, *Conducere, participare, conştiinţă*, Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 1973; Septimiu Chelcea, Adrian Neculau, *Elemente de sociologie industrială*, Iaşi, 1975, cap. 4.

negativ nu doar viața de grup, ci și productivitatea muncii grupului sau organizației. A conduce înseamnă, printre altele, a munci cu oamenii, a te raporta permanent la viața, interesele, năzuințele, doleanțele, aspirațiile lor, fie individuale, fie de grup. Într-un fel am putea spune că *materia primă* a conducerii sînt *oamenii*, deoarece numai prin intermediul și cu ajutorul lor pot fi manevrate mijloacele de producție.

Cele mai semnificative modalități de definire ale conducerii în psihologia socială ni se par a fi cele pe care le întîlnim la B. M. Bass (1960) care o încadrează în noțiunea mai largă de influență,[15] la R. Tannenbaum, I. Weschler, F. Massarik (1961) care o consideră ca fiind „influență interpersonală exercitată într-o situație definită și dirijată, grație proceselor de comunicare, spre atingerea unui scop sau a unor scopuri determinate",[16] la T. M. Newcomb, R. H. Turner, P. E. Converse (1965) care privesc conducerea ca o relație de roluri facilitatoare, a conduce însemnînd, de fapt, a facilita realizarea scopurilor.[17] Deși cele trei modalități de definire ale conducerii nu sînt lipsite de unele limite (nu orice tip de influență poate fi încadrată în procesul conducerii; pot exista oameni influenți într-un grup fără a fi însă conducători; nu orice persoană care facilitează realizarea scopului este un conducător; mai mult, uneori un conducător prin stilul său defectuos de muncă nu numai că nu facilitează realizarea scopului, dar chiar întîrzie și împiedică acest proces), ele converg spre același punct și reușesc să surprindă unele aspecte importante ale conducerii ca raport psihosocial. Într-adevăr, un conducător prin acțiunea sa *trebuie* să influențeze, adică să determine modificarea comportamentului, opiniilor atitudinilor celorlalți membri ai grupului, să faciliteze, prin relațiile lui de statut și rol, realizarea scopurilor.

Psihosociologul american Koontz considera că „sarcina de bază a conducătorului constă în a stabili în întreprindere o ambianță

[15] „Cînd scopul unui membru (al grupului) A este de a-l schimba pe B, eforturile făcute de A înseamnă o încercare de a exercita funcția de conducere. B poate într-adevăr să-și schimbe comportarea ca rezultat al încercărilor făcute de A; aceasta va fi funcția de conducere pozitivă. Schimbarea lui B poate aduce lui A satisfacție... aceasta este funcția de conducere eficientă". Vezi: B. M. Bass, *op. cit.*, p. 89—90.

[16] R. Tannenbaum, I. Weschler, F. Massarik, *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*, New York, Mc. Graw-Hill, 1961, p. 24. După: William R. Lassey (ed) *Leaderschip and social change*, Iowa, University Associates Press, 1971, p. 4—5.

[17] T. M. Newcomb, R. H. Turner, P. E. Converse, *Manuel de psychologie sociale*, Paris, P.U.F., 1970, p. 585 și urm. (traducere din limba engleză).

internă proprie conducerii active și eficiente a indivizilor care lucrează împreună în grupuri".[18] Numai într-o astfel de ambianță se va putea obține participarea „din suflet" a lucrătorilor la realizarea obiectivelor productive. Dar ceea ce este denumit „ambianță internă", constituie un fenomen psihosocial deosebit de complex a cărui funcționalitate concretă va putea duce la obținerea unei multitudini de efecte. Uneori angajarea conducătorului pe direcția stabilirii unei ambianțe interne ar putea implica și o serie de riscuri, cum ar fi „riscul manevrării greșite a psihicului de către diletanți în acest domeniu dificil, care aparține practicii medicale".[19] Activitatea de conducere nu este așadar doar un simplu fenomen sau raport social, ci și un complex fenomen și raport psihosocial, care implică acționarea într-o astfel de manieră a psihicului individual sau colectiv, încît să se obțină fenomnele umane psihosociale dorite, favorabile, pozitive. Pentru aceasta este necesar ca cel care conduce să manifeste grijă pe direcția însușirii cunoștințelor și tehnicilor psihosociale care l-ar putea ajuta în formarea unei ambianțe într-adevăr eficiente. Totodată, el trebuie să se pună la curent cu noile cuceriri ale științei conducerii. „Dacă un conducător este pasiv față de această știință care se dezvoltă rapid, poate fi aproape sigur că se va afla cîndva la discreția unui alt conducător care și-o însușește".[20] Ne-am referit la aceste cîteva observații ale lui Koontz pentru a sublinia faptul că interpretarea conducerii ca raport psihosocial are implicații nu doar de ordin teoretic, ci și practic, acțional.

Am putea considera că latura social-economică, deci cea umană a conducerii, este determinantă în raport cu cea tehnico-organizatorică. În cadrul organizațiilor sociale (mai ales în cel al întreprinderilor industriale) omul este un factor la fel de important, dacă nu chiar mai important, decît cel tehnic. „Responsabilitatea conducerii —recunoștea un autor american — este o responsabilitate umană ocazionată mai curînd de controlul oamenilor, decît de aplicarea tehnicii".[21] Psihologia socială interpretînd conducerea ca un raport psihosocial atrage atenția asupra necesității luării în considerare a factorului uman ca principală forță productivă, a luării în considerare nu doar a relațiilor sociale (economice, de producție), ci și a relațiilor psihologice care se stabilesc între oameni, a fenome-

[18] Harold Koontz, *Conducerea activității economice în accepțiunea modernă*, în: B. H. Maynard, *op. cit.*, p. 41.

[19] *Ibidem*, p. 42.

[20] *Ibidem*, p. 43.

[21] B. A. Oliver Sheldon, *The Philosophy of Management*, New York, Pitman Publishing Corporation, 1965, p. 72—73.

nelor de grup. Aceasta nu înseamnă, fără îndoială, că psihologia socială reduce toate relaţiile dintre oameni, doar la relaţiile psihologice, ignorînd relaţiile obiective, materiale, că examinează aceste relaţii doar prin prisma mecanismelor psihice care sînt în mare măsură proprii grupurilor mici. Dimpotrivă, aceasta înseamnă că pornind de la interpretarea conducerii ca raport social, psihologia socială încercînd să evidenţieze şi dimensiunea social-psihologică a acestui raport, se străduie să analizeze conducera în funcţionalitatea sa concretă. Dar sarcinile psihologiei sociale sint şi mai complexe: ea nu atenţionează doar, ci contribuie eficient la rezolvarea unor probleme, la optimizarea conducerii. Se trece astfel din planul dezideratelor, în cel al eficienţei organizaţionale.

Interpretarea conducerii ca raport social, dar şi psihosocial, îşi găseşte concretizarea în concepţia partidului nostru care consecvent s-a preocupat de problemele perfecţionării conducerii, de elaborarea unei ştiinţe a conducerii societăţii şi a diverselor sale subansambluri. Problemele conducerii societăţii ca şi principiile ce stau la baza acestei activităţi au fost ridicate şi permanent perfecţionate la Congresele IX, X, XI şi XII ale partidului nostru (iulie 1965, august 1969, noiembrie 1974, noiembrie 1979), la ultimele trei Conferinţe Naţionale ale partidului (decembrie 1967, iulie 1972, decembrie 1977), precum şi cu prilejul altor acţiuni organizate de partid dintre care mai semnificative sînt: conferinţa pe ţară a cadrelor de conducere din întreprinderile şi centralele industriale şi de construcţii (februarie 1972), colocviul privind problemele ştiinţei conducerii societăţii (martie 1972), plenara C. C. al P.C.R. din 28 februarie—2 martie 1973, consfătuirea cu activul de partid şi de stat din centralele industriale şi întreprinderi (iulie 1974), consfătuirile de lucru de la C.C. al P.C.R. (decembrie 1976, septembrie 1977 şi 1979), consfătuirea pe ţară a unităţilor de control al oamenilor muncii (februarie 1977), Congresul consiliilor oamenilor muncii din industrie, construcţii şi transporturi (iulie 1977), Congresul educaţiei şi învăţămîntului (februarie 1980).[22] De asemenea, problemele conducerii societăţii socialiste ca şi a principalelor ei subansambluri şi-au

[22] Nicolae Ceauşescu, *România pe drumul construirii societăţii socialiste multilateral dezvoltate*, Bucureşti, Editura politică, vol. I, 1968, p. 56—58; vol. II, 1968, p. 519—547; vol. IV, 1970, p. 265—268; vol. VI, 1972, p. 857—918; vol. VII, 1973, p. 25—55, 502—530; vol. VIII, 1973, p. 184—189; vol. X, 1974, p. 435—462; vol. XI, 1975, p. 75—83; vol. XIII, 1977, p. 694—696; *Cuvîntare la Consfătuirea pe ţară a unităţilor de control al oamenilor muncii*, Bucureşti, Editura politică, 1977; *Expunere la Congresul consiliilor oamenilor muncii din industrie, construcţii şi transporturi*, Bucureşti, Editura politică, 1977; *Cuvîntare la consfătuirea de lucru de la C. C. al P.C.R.*, 23 septembrie, Bucureşti, Editura politică 1977; *Cuvîntare la Congresul educaţiei şi învăţămîntului*, Bucureşti, Editura politică, 1980.

găsit expresia în programul partidului adoptat la cel de al XI-lea Congres al P.C.R.[23] „În abordarea problemelor ştiinţei conducerii societăţii — spunea tovarăşul Nicolae Ceauşescu — este necesar să avem permanent în vedere deosebirile determinate de caracterul orînduirii sociale, de particularităţile relaţiilor de producţie. Fără îndoială, există şi legităţi generale care, într-o formă sau alta, acţionează în toate orînduirile, păstrîndu-şi valabilitatea şi în socialism; aceste legităţi exprimă unele trăsături şi cerinţe comune ale organizării şi conducerii vieţii sociale. Dar chiar şi acestea suferă schimbări în funcţie de condiţiile concrete date. Ele capătă forme şi modalităţi deosebite de manifestare în raport cu dezvoltarea forţelor şi relaţiilor de producţie, a ştiinţei şi culturii, cu progresul general al societăţii".[24] Cuvintele de mai sus ilustrează, după părerea noastră, cu multă forţă de convingere, cele două aspecte ale conducerii. Pe de o parte, conducerea depinde de particularităţile orînduirii sociale, de particularităţile relaţiilor de producţie, deci, ea este înainte de toate un raport social; pe de altă parte, ea depinde de „condiţiile concrete date", de dezvoltarea ştiinţei, culturii, progresului, deci, se particularizează nu doar la nivelul unei ţări, dar şi la nivelul unui grup social. Mai clar apare subliniat aspectul psihosocial al conducerii atunci cînd se precizează unele principii ale conducerii, de exemplu, principiul conducerii colective care nu se poate realiza decît ca urmare a interacţiunii oamenilor, apoi cînd se fac referiri la unele calităţi ale conducătorului, la stilul său de muncă etc.

Interpretarea nuanţată a celor două aspecte ale conducerii ne arată şi faptul că activitatea de conducere din orînduirea socialistă se diferenţiază total de conducere din orînduirea capitalistă, atît prin conţinutul, prin principiile ce stau la baza ei, dar mai ales prin finalitatea ei. Conducerea realizată în orînduirea socialistă este predominant *conştientă*, este preponderent *ştiinţifică*, adică bazată pe ştiinţă, este orientată spre crearea societăţii comuniste, de aceea ***principiile, căile şi mijloacele conducerii proceselor sociale au un profund caracter democratic;*** ea se ***extinde la nivelul întregului sistem social a societăţii în ansamblu*** căpătînd caracter de sistem.[25] În afara evidenţierii acestor caracteristici ar trebui să ne referim şi la altele ce rezultă din practica conducerii societăţii socialiste româ-

[23] *Programul partidului comunist român de făurire a societăţii socialiste multilateral dezvoltate şi înaintare a României spre comunism*, Bucureşti, Editura politică, 1975, p. 106—110; 118—120; 123—125; 130—133.

[24] Nicolae Ceauşescu, *România pe drumul construirii societăţii socialiste multilateral dezvoltate*, vol. VII, p. 31.

[25] V. G. Afanasiev, *Naucinoe upravlenie obscestvom*, Moskva, I.P.L., 1968, p. 109—120.

nești. Astfel, se degajă, în primul rînd, caracterul *revoluționar* al conducerii societății socialiste, apoi o serie de alte particularități la fel de importante cum ar fi: caracterul *unitar, colectiv, participativ, creator* al conducerii.[26] Toate acestea sînt menite a pune în evidență nu doar *diferența* care există între conducerea societății socialiste și conducerea societății capitaliste, ci mai ales *superioritatea* primului tip de conducere față de cel de al doilea.

Aceste particularități ale conducerii societății socialiste nu au doar o semnificație teoretic-științifică, ci ele constituie și adevărate garanții ale eficienței unui asemenea sistem teoretic. Totodată, ele permit ca diversele discipline științifice să-și aducă aportul lor la optimizarea activității de conducere. Pornind de la premisa că activitatea de conducere este un raport social, noi vom încerca, în tot acest capitol, să evidențiem îndeosebi laturile psihosociale ale acestui raport, semnificația lor, necesitatea de a se lua în considerare și o astfel de perspectivă în cercetarea problematicii conducerii, în conducerea efectivă a organizațiilor sociale.

2. MODELELE CONDUCERII

Dat fiind faptul că teoriile elaborate pînă acum sînt suficient de numeroase, ele variind de la autor la autor, nu ne propunem analiza vreuneia dintre ele, ci vom încerca să stabilim modalitățile generale, direcțiile esențiale în conceperea conducerii, a acelor orientări care au grupat în jurul lor o multitudine de autori. Dealtfel, o astfel de grupare s-a realizat de-a lungul anilor aproape de la sine, fapt care a și permis constituirea, închegarea unor adevărate modele ale conducerii la baza cărora au stat diversele modalități de concepere și interpretare a conducerii. Printre acestea am putea enumera: conceperea conducerii ca o *funcție a persoanei*, ca o *funcție a situației*, ca o *funcție mixtă* atît a persoanei, cît și a situației.

Prima modalitate de concepere a conducerii este întîlnită mai ales în perioada de început a psihologiei și a ramurilor sale, cînd atenția cercetătorilor era centrată îndeosebi asupra studierii proceselor psihice elementare (senzațiile, percepțiile), cele superioare, mult mai complicate decît primele, fiind socotite adeseori ca reprezentînd un „dat“, „o forță“ a individului cu care acesta se naște. O asemenea concepție este întîlnită mai ales cu privire la aptitudini interpretate ca fiind de natură ereditară și transmisibile prin ereditate. Prin prisma acestei concepții, conducerea era socotită ca o funcție a persoanei înzestrată încă de la naștere cu o serie de aptitudini sau particularități psihologice care asigură succesul în conducerea și dirijarea oamenilor. Cu timpul se elaborează *modelul charismatic al conducerii*, bazat pe ideea că însușirile de conducător sînt fie un dar al zeilor, fie un dar al naturii. Primul care introduce termenul de charismatic, echivalent cu cel de har, a fost Max Weber (1920). El vorbește chiar de o „autoritate charismatică“, care trebuie înțeleasă „ca o autoritate asupra oamenilor la care ei se supun în virtutea credințelor lor în această calitate extraordinară a persoanei considerate“.[27]

Mai tîrziu, deși modelul charismatic nu a fost părăsit în întregime se consideră că succesul conducerii se datorează unor trăsături proprii, specifice celui care conduce. Șeful (liderul) apărea ca fiind o persoană ce dispunea de o trăsătură sau un ansamblu de trăsături personale care îi asigurau autoritatea. La fundamentarea „științifică“ a acestui model contribuie din plin și psihanaliza care explică mecanismele prin care se formează credința și încrederea în „oamenii mari“. De foarte timpuriu copilul vede în tatăl său autoritatea supremă, o persoană mai mare, mai inteligentă, mai cultivată, fapt care permite ca pe parcurs să se încreadă în puterea sa nelimitată, în calitățile sale. Toate aceste „daruri“ sau „calități“ sînt proiectate în persoana liderului. În aceste condiții, sarcina fundamentală a cercetării științifice era de a descoperi acele însușiri, acele calități care fac dintr-un om un conducător. Au fost cercetate de aceea personalitățile unor oameni din istorie care au exercitat funcții de conducere, persoanele care erau în poziții reale de conducători, s-a încercat chiar și montarea unor cercetări experimentale, în sensul că se lăsa posibilitatea unui grup să-și aleagă singur conducătorul, sau posibilitatea ca un individ să se impună singur drept conducător. Ca metode de cercetare au fost utilizate: observația, testele, chestionarele, interviurile, analiza factorială, studiul de caz, metode statistice, metode experimentale.

Un studiu rămas clasic, chiar punct de reper pentru cercetătorii care intenționează să cunoască lucrările referitoare la studiul trăsăturilor personale ale conducătorilor, este cel al lui Ralph M. Stogdill publicat în 1948. Autorul american face o sinteză a

---

[26] Miron Constantinescu, *Introducere în știința conducerii societății socialiste*, în *Introducere în știința conducerii societății socialiste*, București, Editura politică, 1974, p. 5—12; O analiză detaliată a particularităților conducerii societății socialiste ca și a perfecționărilor ce i s-au adus vezi în: Emil Mihuleac, *Conducerea. Contribuții la elaborarea științei conducerii*, București, Editura Academiei R.S.R., 1977, cap. II și III.

[27] Max Weber, *Types d'autorité*, în: André Lévy, *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et americains*, Paris, Dunod, 1965, p. 354.

datelor de cercetare cuprinse în 124 de lucrări publicate pînă la acea dată în revistele de specialitate.[28] În aceste studii drept conducători apăreau: 1) persoane care ocupau deja un post de conducere (în 33 lucrări din cele 124 analizate); 2) persoane care erau desemnate ca lider de către un observator calificat (în 11 lucrări); 3) persoane alese ca lideri de către camarazii lor (în 28 lucrări); 4) indivizi eminenți sau influenți depistați prin analize biografice (în 16 lucrări); 5) persoane al căror comportament în grup a fost observat și eșantionat în timp (în 15 lucrări). La toate aceste persoane ce puteau fi considerate în calitate de conducători au fost supuși investigației o serie de factori cum ar fi:

— *factorii fizici și constituționali* (vîrsta cronologică, talia, greutatea, calitățile fizice, energia, sănătatea, aspectul exterior);

— *factorii psihologici (inteligența,* maniera de a comunica, instrucția, cunoștiințele, judecata și decizia, intuiția, originalitatea, adaptabilitatea, trăsăturile temperamentale, caracterul, inițiativa, perseverența, ambiția, gradul de responsabilitate, încrederea în sine, controlul de sine etc);

— *factorii psihosociali* (sociabilitatea, diplomația, popularitatea, prestigiul, cooperarea, capacitatea de influențare etc.);

— *factorii sociologici* (nivelul socio-economic, statutul economic și social, mobilitatea socială etc).

Deși eforturile investite în surprinderea și decelarea tuturor acestor factori au fost masive, rezultatele obținute sînt mai mult decît nesatisfăcătoare. În general, *corelația dintre conducere și factorii fizici și constituționali* s-a dovedit a fi zero sau negativă. De exemplu, relația dintre vîrstă și conducere este privită în mod diferit de diverși autori: unii consideră că cei tineri, alții, dimpotrivă, că cei în vîrstă, trebuie să ocupe posturile de conducere. În S.U.A. sînt preferați conducători tineri pentru dinamismul și nonconformismul lor, în timp ce în Japonia statutul de conducător se capătă odată cu vîrsta. La fel de neglijabilă este și corelația dintre conducere și caracteristicile fizice. Istoria conține suficient de multe exemple de persoane înalte sau scunde, slabe sau grase care au exercitat la fel de bine conducerea. Totuși, aceste cercetări au evidențiat unele elemente care n-ar trebui ignorate și nicidecum interpretate în sine. De exemplu, s-a arătat că oamenii preferă, ca o regulă generală, să fie conduși, comandați de persoane puțin mai în

[28] R. M. Stogdill, ***Personal Factors Associated with Leadership: a Survey of the Literature,*** Journal of Psychology, 1948, vol. 25, p. 35—71, reprodus în: C. A. Gibb (ed.), *Leadership,* Penguin Books, 1969, p. 91—133. Parțial articolul este reprodus (în traducere franceză) și în: C. G. Browne, T. S. Cohn (ed.), ***Chef et meneurs,*** Paris, P.U.F., 1963, p. 65—76.

vîrstă decît ei. De asemenea unele caracteristici fizice ale oamenilor, cum ar fi îndeosebi aparența fizică plăcută, nu rămîn fără efecte în planul conducerii. Helen H. Jennings, elevă a lui Moreno, constată că în colonia Hudson majoritatea fetelor care apăruseră în calitate de lideri erau atrăgătoare, chiar frumoase.[29] Aparența agreabilă a liderilor este considerată de unii autori ca reprezentînd un atribut general al liderilor.[30]

Cît privește *corelația dintre factorii psihologici și conducere,* rezultatele sînt foarte neconcordante, contradictorii chiar. Printre conducători au fost descoperiți unii care nu aveau trăsăturile psihice stabilite ca fiind necesare conducerii și totuși cu rezultate remarcabile în activitatea lor, și alții, care deși dispuneau de aceste trăsături, aveau multe insuccese în munca lor. De asemenea au fost descoperiți conducători care datorită unor particularități psihologice se dovedeau a fi foarte buni în anumite situații și datorită acelorași particularități, foarte slabi în altele. Mai mult decît atît, studiind particularitățile psihologice ale unor conducători din istorie s-a constatat că succesul lor s-a datorat nu trăsăturilor pozitive (inteligență, ehilibru afectiv, moral, caracterial, simțului justiției etc), ci, dimpotrivă, funcționării în sens negativ a acestor trăsături (inteligență mediocră, dezechilibru afectiv, lipsa simțului justiției). La alți conducători s-a constatat că succesul lor în istorie s-a datorat pur și simplu unor anomalii mentale. Unii dintre conducători erau nervoși, epileptici, injuști, dictatori, paranoici, cu nevroze obsesionale etc. La unii dintre ei astfel de anomalii mentale n-au constituit deloc inconveniente în exercitarea conducerii, ci chiar un adevărat avantaj. Numai că aici ar trebui remarcat faptul că astfel de anomalii mentale ale conducătorilor erau în acord cu anomaliile social-politice avortate mai tîrziu de istorie și reprezentau, într-o formă paradoxală, o adaptare la astfel de situații.

La fel de neconcordante au fost și *corelațiile dintre conducere și factorii psihosociali și sociologici.* Printre cei psihosociali se invoca inteligența socială, prestigiul, popularitatea. Dar nu cumva aceștia sînt factori legați de poziția socială a individului și nu de caracteristicile sale personale? La fel, se constată că, de obicei, conducătorii vin din alte medii sociale decît subordonații lor. Dar nici aceasta nu este o caracteristică proprie individului, ci a societății din care el face parte.

[29] Helen H. Jennings, *Leadership and Isolation,* New York, Longmans Green an Co., 1950.

[30] H. Haroux, J. Praet, ***Psychologie des leaders,*** Louvain, E. Nauwelaerts, 1955, tome I, p. 33.

Deşi corelaţiile dintre fiecare factor luat în parte şi conducere n-au fost toate semnificative, dacă am lua în considerare frecvenţa apariţiei lor în diverse lucrări am putea considera, spune Stogdill, că factorii asociaţi cel mai adesea conducerii au fost următorii: *capacităţi* (inteligenţă, vivacitate, facilitatea comunicării, originalitatea); *reuşita* (instrucţie, cunoaştere, putere atletică); *responsabilitate* (siguranţă, iniţiativă, perseverenţă, agresivitate, încredere în sine, plăcerea de a excela); *participarea* (activitate, sociabilitate, adaptabilitate, simţul umorului); *statut* (nivel socio-economic, popularitate).[31] Din păcate lista întocmită de Stogdill nu este unica. Astfel de liste abundă în literatura psihosociologică occidentală, numai că deficienţa esenţială a lor constă în faptul că între factorii sau trăsăturile enumerate nu există întotdeauna o coincidenţă, dimpotrivă, cel mai adeseori, trăsăturile se exclud reciproc. Spre exemplu, K. Bird încă din 1940, deci cu cîţiva ani înaintea lui Stogdill, face o analiză a 20 de cercetări elaborate asupra problemei conducerii şi stabileşte o listă cu nu mai puţin de 79 de trăsături proprii liderului. Dintre acestea însă 65% sînt menţionate doar o dată, 16—20% de două ori, 4—5% de trei ori şi numai 5% de patru ori.[32] Fără îndoială că în atari condiţii aceste liste devin foarte puţin operante şi mai ales, foarte puţin concludente. Chiar Jennings critica o asemenea stare de fapt: „Cercetările particulare se acumulează formînd volume: unele trăsături se propun pentru a răsturna pe altele. Dintre trăsăturile enumerate... numai puţine se refereau la funcţia de conducere, nedînd nimic pentru lămurirea ei".[33]

Modelul charismatic asupra conducerii este presărat cu nenumărate limite şi erori. El are un caracter metafizic conţinînd rămăşiţe ale sociologiei şi psihologiei naturaliste. Potrivit acestui model, te naşti conducător şi nu devii, eşti predestinat să ajungi conducător prin polivalenţa calităţilor şi nu te formezi în cadrul relaţiilor sociale. Dealtfel, conducătorul apărea nu ca produs al acestor relaţii, ci ca un tip invariabil înzestrat cu un anumit complex biopsihic care, cel mai adeseori, se şlefuia de la sine, automat. Autoarea germană Gisela Vorwerg, criticînd acest model, arată că „problema conducerii a fost redusă la problema conducătorului".[34] O astfel

---

[31] R. M. Stogdill, în: C. A. Gibb, *op. cit.*, p. 124—125; în: C. G. Browne, T. S. Cohn, *op. cit.*, p. 73—74.

[32] C. Bird, *Social psychology*, New York, Appleton-Century-Crofts, 1940 după: T. M. Newcomb, R. H. Turner, P. E. Converse, *op. cit.*, p. 587.

[33] Helen H. Jennings, *An Anatomy of Leadership. Princes. Heroes and Supermen*, New York, 1960, p. 161.

[34] Gisela Vorwerg, *Führungsfunktion in sozialpsychologischer Sicht*, Berlin, Veb Deutscher Verlag der Wissenschaften, 1971, p. 64.

de concepţie nu putea fi eficientă în cadrul activităţii practice. De aceea modelul charismatic, de esenţă bio-psihologică genetică, este cu timpul părăsit, cercetările orientîndu-se pe direcţii cu totul noi şi mult mai promiţătoare.

În centrul preocupărilor trece acum nu atît individul, cît situaţia în care el acţionează şi mai ales particularităţile acesteia. Se dezvoltă o a doua modalitate de a concepe conducerea ca o funcţie a situaţiei, aşa numitul *model situaţional*. Deplasarea preocupărilor de la individ la situaţie se datoreşte dezvoltării pe care a cunoscut-o în ultimul timp psihologia socială şi sociologia. Trecerea în prim plan a preocupărilor de cercetare a relaţiilor dintre oameni, a aşa numitei „psihologii de grup" a adus o nouă perspectivă şi în abordarea conducerii. Se evidenţiază tot mai pregnant faptul că între conducător şi cei conduşi se stabilesc o multitudine de relaţii, de tipuri diferite, de intensităţi diferite, ceea ce va face ca fenomenul conducerii să fie tocmai în funcţie de aceste relaţii şi de particularităţile situaţiei în care ele se formează. Chiar Stogdill a fost nevoit să conchidă: calităţile, caracteristicile şi aptitudinile necesare unui şef sînt generate şi solicitate în largă măsură de situaţia în care el trebuie să conducă, ceea ce l-a determinat ca la cei cinci factori asociaţi conducerii, reieşiţi din analiza celor 124 de lucrări, să adauge un al şaselea şi anume situaţia în care intră: nivelul mental, statutul, aptitudinile, trebuinţele şi interesele membrilor grupului, obiectivele pe care trebuie să le atingă. Ansamblul caracteristicilor personale ale unui şef intră în raport cu caracteristicile, activităţile şi scopurile celor care sînt conduşi. „O analiză adecvată a conducerii — scria el — trebuie să fie realizată nu doar asupra şefului, dar şi asupra situaţiilor".[35]

Dar, înaintea lui Stogdill, cel care a atras în mod direct atenţia asupra necesităţii interpretării conducerii ca o funcţie a situaţiei sociale a fost E. S. Bogardus (1931—1932). El notează: „un şef este o persoană care controlează cîteva tipuri de situaţii sociale", sau „pentru a învăţa să conduci trebuie să analizezi situaţiile şi să elaborezi tehnicile de control apropiate", şi mai departe, „o persoană care anticipează situaţiile poate deveni şef".[36] Se degajă cu multă forţă de convingere ideea că secretul conducerii nu trebuie căutat în conducătorul însuşi, ci în particularităţile situaţiei în care el este plasat, în caracteristicile grupului pe care îl conduce, în motivaţiile şi expectaţiile membrilor gruplui, în psihologia lor. Aşadar, nu atît

---

[35] R. M. Stogdill, *op. cit.*, p. 125, respectiv 74.

[36] E. S. Bogardus, *Commandement et situation sociales*, în: C. G. Browne, T. S. Cohn, *op. cit.* p., 77 şi urm.

constanța unor trăsături de personalitate asigură succesul conducerii, ci tocmai variația lor, mularea lor pe particularitățile situației. Conducătorul este expresia grupului pe care îl conduce, a situației în care acesta se află.

Punctul de vedere situațional este foarte răspîndit în psihosociologia americană. Inițiat și introdus în psihologia socială de către ceea ce s-a numit „behaviorismul social“ (E. Tolman), a fost preluat și continuat atît de neofreudism (E. Fromm, K. Horney), cît și de teoria „acțiunii sociale“ (T. Parsons) care pun accentul pe „mediul social“ în care acționează oamenii, pe „situația“ în care se află „actorul“. Raymond B. Cattel (încă din 1948 și 1951) propunea interpretarea conducerii prin raportarea ei la ceea ce el numea „sintalitatea grupului“ adică „ceea ce permite psihologului să anticipeze ceea ce va face grupul în ansamblul său atunci cînd situația stimul va fi definită“.[37] Interesant din acest punct de vedere este și un studiu al lui J. K. Hemphil publicat în 1949. El a cercetat 500 grupuri naturale (militare, religioase, sociale, culturale, industriale, comerciale, sportive, politice etc.) pe baza unui chestionar în care primele două părți se refereau la descrierea grupului, a treia la competența liderului, iar a patra la descrierea liderului. Se constată că ceea ce face ca un șef să fie competent în conducerea grupului depinde, în mare măsură, de caracteristicile grupului. Concluzia finală a lui Hemphil este aceea de a fonda conducerea pe exigențele situației.[38]

Dat fiind faptul că fenomenul conducerii este în funcție de unele caracteristici ale grupului de oameni condus, stabilirea unei tipologii a situațiilor de grup devine deosebit de necesară. Pot exista astfel grupuri formate și grupuri în formare, care necesită bineînțeles o diferențiere a manierelor de conducere. Elementul cel mai mobil însă care diferențiază grupurile între ele și chiar același grup în diversele stadii ale dezvoltării sale, este situația concretă, particulară în care ele acționează. Există astfel, situații în care conducerea constă în propria acțiune, dar și altele — și acestea sînt mult mai numeroase — în care a conduce înseamnă „a-i face pe alții să facă“. Sînt apoi situațiile organizate, închegate, structurate, dirijate de norme și legi bine stabilite și situații mai puțin organizate, chiar nestructurate, dirijate de elemente psihologice apărute

[37] R. B. Cattell, *Quelques concepts nouveaux pour la mesure du commandament en termes de syntalité de groupe*, în: C. G. Browne, T. S. Cohn, *op. cit.*, p. 61.

[38] J. K. Hemphill, *Situational factors in leadership*, Ohio state Univer. Educ. Res. Monogr. 1949, nr. 32. Citat după: G. de Montmollin, *op. cit.*, p. 1227 și urm.

spontan, ceea ce face ca și conducerea să capete particularități în funcție de situațiile formale, oficiale și situațiile informale, neoficiale. (Să ne gîndim apoi la cîte dificultăți ar putea produce în practică situația de necoincidență totală sau parțială, ca și cea de conflict între cele două tipuri de situații, aceasta reprezentînd, de fapt, un alt tip de situație). În viața unui grup întîlnim apoi situațiile obișnuite, banale, de răgaz, dar și situațiile de maximă mobilizare, grave, dramatice. Apoi, unii conducători lucrează în condiții de certitudine, alții în condiții de incertitudine, fapt care presupune o mulare a conducerii în funcție de particularitățile situațiilor respective. Iată cîteva exemple care ne arată că omul trebuie raportat la situație deoarece numai în funcție de particularitățile ei, el poate asigura succesul conducerii. Situația devine cadrul fundamental care permite ca o anumită însușire psihică, socială, culturală sau psihosocială a persoanei să devină însușire de conducător. O persoană care are o fire dominatoare, autoritară și-ar putea transforma această însușire într-o însușire de conducător, în acea situație din viața grupului care „cere“ cu necesitate „autoritate“. Dar pentru a se menține la conducerea grupului, el trebuie să renunțe la această însușire în alte situații care nu „cer“ funcționarea unei asemenea însușiri.

Modelul situațional preconizează și susține în felul acesta ideea că omul este un fel de marionetă, prizonier al situației, un instrument al ei, o „funcție a situației“, care acționează numai după împrejurări. Nu întîmplător în societatea capitalistă se descriu cazuri de oameni care au ajuns conducători tocmai datorită lipsei lor de personalitate, datorită faptului că ei „se vînd pe ei înșiși ca pe o marfă“, pentru a „face ce li se cere“, și nu „ce trebuie să facă“.

După cum remarcăm, punctul de vedere situațional, deși mai aproape de realitate, păcătuiește la fel ca și primul printr-o serie de unilateralizări și absolutizări. Astfel, dacă în prima modalitate se absolutiza rolul interiorului, al laturii psihologice, înnăscută și transmisă ereditar, recunoscînd aici unele influențe ale psihologiei idealist-subiective, fenomenologice care „scoate psihicul din psihic“, în cea de a doua se absolutizează rolul exteriorului, al situațiilor exterioare persoanei, făcîndu-se simțită aici, după cum am arătat, influența behaviorismului de nuanță materialist-mecanicistă. Punctul de vedere situațional a dus la neglijarea aproape totală a factorilor de personalitate, la excluderea lor din procesul concret, real al conducerii. Jennings critică situaționalismul pentru că subapreciază personalitatea și pierde din vedere acel moment cînd omul devine stăpîn pe situație.[39] La rîndul său Jean Piaget aduce

[39] Helen H. Jennings, *op. cit.*, p. 15.

critici severe situaționalismului deoarece acesta consideră omul ca o „ladă goală" pe care o umple societatea, ignorîndu-se rolul personalității.[40] Apoi, lăsînd la o parte faptul că adeseori situația este tratată într-o manieră idealistă, ca o totalitate a stărilor psihice ale grupului, ale expectațiilor și motivațiilor membrilor grupurilor, modelul situațional nu poate răspunde la două întrebări: 1) de ce nu s-au descoperit trăsături care, fără să fie universale, să fie cel puțin comune liderilor, în mai mult de una sau două situații? (Alwin Gouldner)[41]; 2) de ce se înregistrează deosebiri atît de mari între indivizii ce devin lideri în situații similare? (Adrian Neculau).[42] Prima întrebare sugerează faptul că aproape fiecare situație reclamă lideri noi, fapt infirmat de practica socială; cea de a doua întrebare sugerează faptul că totuși situația nu determină în exclusivitate comportamentul liderului și că între situație și comportamentul liderului se interpun alți factori (trăsăturile de personalitate) care corelați cu primii pot amîna, suspenda, devia, nuanța comportamentul liderului, fapt confirmat de practica socială. Această ultimă idee implică necesitatea revederii și reevaluării bazelor generale teoretice ale modelului situațional asupra conducerii. În primul rînd, omul nu este numai o ființă bio-psihologică ca în modelul charismatic, dar nici numai o ființă bio-socială ca în modelul situațional. Dimpotrivă, el este o ființă complexă bio-psiho-socială ce trebuie privită și analizată multilateral. Conducerea trebuie să fie de aceea interpretată ca o funcție a unei asemenea persoane complexe. În al doilea rînd, situația socială nu reprezintă doar o totalitate a psihologiilor de grup, a expectațiilor grupului, ci o totalitate de factori sociali, psihologici, psihosociali, organizaționali care numai împreună, ca urmare a interacțiunii lor dau naștere la ceea ce numim situația socială. De aceea se impune ca funcția de conducere să fie tratată în raport cu o astfel de situație socială.

În ultimul timp se dezvoltă atît în viața practică, cît și în cercetările teoretice *modelul mixt al conducerii*, aceasta din urmă fiind considerată ca o funcție atît a persoanei, cît și a situației, și mai ales a relației dintre ele. Necesitatea constituirii unui astfel de model provine nu numai din rațiuni teoretice, din nevoia de a considera omul și situația realități complexe, ci și din nevoi absolut

---

[40] Citat după: G. K. Asin, *Doktrina massovogo obșcestva*, Moskva, Izd. Politiceskoi Literaturî, 1971.

[41] Alwin Gouldner, *Situation et groupes: la critique „situationiste"*, în: C. G. Browne, T. S. Cohn, *op. cit.*, p. 99.

[42] Adrian Neculau, *Introducere în dinamica grupurilor*, Iași, 1974, p. 119; Vezi de același autor: *Liderii în dinamica grupurilor*, București, Editura științifică și enciclopedică 1977, p. 110.

practice. Viața a demonstrat că în situații asemănătoare sau chiar identice, unii conducători obțin succes, iar alții nu. Dacă una dintre variabile (situația) rămîne nemodificată, înseamnă că cealaltă (persoana) are un rol important. De exemplu, una și aceeași situație care necesită intervenția directă, energică poate fi rezolvată de o persoană și nerezolvată de o alta. Fenomenul se datorează nu atît situației, particularităților ei, cît persoanei, faptului că una și-a exersat stilul de conducere și alta nu, una l-a corelat și cu alte trăsături de personalitate (cinste, bunăvoință etc) alta nu l-a corelat sau, dimpotrivă, uneori stilul său de conducere intră în conflict cu aceste trăsături. Tot practica a demonstrat că în situații foarte diferite prin conținutul, structura și finalitatea lor, aceiași personalitate poate face față cu succes solicitărilor ce „vin" spre ea. La fel ca și în primul caz, esențială devine modalitatea de raportare la particularitățile situației, selectarea, reținerea și generalizarea anumitor parametri ai ei. Iată deci că nu mai este vorba de persoana în sine, de harurile sale înnăscute, dar nici de situația în sine, ci de ambele în egală măsură și mai ales de persoana ce și-a format și educat anumite aptitudini corespunzătoare situației prin care nu doar să se adapteze situației, dar să o și stăpînească. În această lumină conducerea este interpretată mult mai complex decît în modelele anterioare. Nu doar ca o capacitate universală umană capabilă de a fi exercitată doar de anumite persoane oriunde și oricînd, pe oricine și pe orice, dar nici ca o capacitate particulară, strict dependentă de anumite particularități ale situației, mai degrabă ale momentului. Conducerea este în funcție atît de om, cît și de loc, sau cum se spune în mod curent, este vorba de „omul potrivit la locul potrivit".

În psihosociologia americană, o astfel de concepție a fost promovată printre primii de către Cecil. A. Gibb care, într-un articol publicat încă din 1947, formula chiar și o serie de principii referitoare la conducere. În esență, concepția sa presupune interpretarea conducerii ca un *raport dinamic între personalitate și variabilele situaționale*. „Conducerea este o funcție atît a situației, cît și a personalității, dar mai mult ea este o funcție a interacțiunii lor; nici un alt concept nu poate explica fenomenul".[43] Gibb crede că o serie de aptitudini necesare conducerii nu există latent într-o persoană atîta vreme cît ele nu sînt manifestate într-o situație oarecare; de asemenea multe calități comune șefilor în diverse situații pot fi prezente în aceiași măsură și la oameni care n-au atins niciodată

---

[43] C. A. Gibb, *The Principles and Traits of Leadership*, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1947, vol. 42, p. 267—284 reprodus în: C. A. Gibb, *op. cit.*, p. 206, în C. G. Browne, T. S. Cohn, *op. cit.*, p. 85.

rangul de şef. Cea care le poate pune în mişcare este situaţia. „Ceea ce putem denumi „atributele şefilor“ sînt abstracţiile unei situaţii de interacţiune totală şi sînt calităţile unui rol social particular. În afara acestei situaţii este imposibil de a presupune existenţa latentă a însuşi ansamblului de calităţi“.[44]

Printre principiile esenţiale ale conducerii, Gibb enumeră: 1) conducerea este întotdeauna *relativă la situaţie*, principiu ce trebuie înţeles în două maniere: ea nu există decît într-o situaţie-problemă; natura sa este determinată de scopul grupului; 2) accesul unui individ la rolul de şef depinde de *scopul grupului şi de capacitatea* pe care o are acest individ *de a ajunge să-l atingă;* 3) conducerea are la baza sa *interacţiunea socială.* Şi acest din urmă principiu presupune o serie de elemente suplimentare: pentru a putea deveni şeful unui grup trebuie mai întîi să fii membrul acelui grup, să împarţi scopurile, aspiraţiile grupului respectiv; apoi, pentru a fi şef trebuie să dispui de o serie de particularităţi individuale care să răspundă mai bine nevoilor grupului, fără ca această diferenţă faţă de ceilalţi membri ai grupului să fie totuşi prea mare, pentrucă altfel grupul s-ar putea să nu accepte ca şef pe cineva care este mult prea diferit faţă de el. Un alt autor, Irvin Knickerbocker, arată că alături de trăsăturile de personalitate, în asigurarea succesului conducerii grupurilor umane, intervin alţi doi factori deosebit de importanţi. „În realitate — scrie el — liderul există în funcţie de nevoile unui grup de oameni şi în funcţie de natura situaţiei în sînul căreia acest grup se străduieşte să acţioneze“.[45] Cercetări interesante care au arătat legătura dintre trăsăturile de personalitate şi situaţie au fost făcute şi de către L. Carter şi colab. (1950).[46]

În modelul mixt al conducerii, relaţia dintre persoană şi situaţie este foarte complexă. Nu este vorba doar de o simplă adaptare a persoanei la situaţie, ci de structurarea, stăpînirea şi transformarea situaţiei; nu de interpretarea persoanei în sine, ca tip invariabil, ci ca produs al situaţiei, al relaţiilor sociale şi interpersonale care apar şi funcţionează în cadrul ei, deci ca tip variabil, perfectibil; nu de exclusivitatea rolului situaţiei sau a persoanei în determinarea comportamentului conducătorului, ci de ponderarea acestor roluri în funcţie de o serie de parametri cum ar fi natura grupului, scopurile lui etc. Grupul poate oferi conducătorului scheme de acţiune, dar aduce cu sine şi o serie de constrîngeri ale comportamentului lui; grupul creează şeful sau se poate forma în jurul şefului; la rîndul său conducătorul cercetează diverse situaţii din existenţa grupului, extrage şi reţine asemănările, învaţă din eşecuri, controlează „situaţiile“ grupului. Diverse situaţii din viaţa grupului pot presupune o constanţă a comportamentului liderului; altele, în limitele aceleiaşi constanţe, modificarea stilului de intervenţie. Între persoană şi situaţie se stabileşte şi acţionează, deci, o *relaţie de unitate dialectică.*

În realizarea unităţii dintre persoană şi situaţie apar însă o serie de dificultăţi datorate punctelor de vedere divergente sau poate numai diferite care există cu privire la definirea liderului, a comportamentului lui, a factorilor de grup sau a celor individuali, a tipurilor de influenţă care există între grup şi lider. Doi autori americani, R. T. Morris şi M. Seeman (1950)[47] au întocmit un tablou (pe care îl reproducem şi noi) cuprinzînd o serie dintre elementele enumerate mai sus, definite şi clasificate riguros, reuşind să realizeze o sinteză convingătoare a multor date de cercetare răspîndite prin revistele de specialitate. (Vezi figura 3.1.) Deşi tabloul este grăitor prin sine însuşi vom încerca să-l comentăm cu intenţia sublinierii unor aspecte mai puţin sesizabile.

După cum observăm în 1. sînt sintetizate o multitudine de *definiţii care se dau liderului* în 2. sînt enumerate principalele *comportamente* ale liderului, iar în 3. se realizează *descrierea şi analiza comportamentului liderului* precizîndu-se atît conţinutul acestui comportament, cît şi metodele cu ajutorul cărora o astfel de analiză devine posibilă. Asupra comportamentului liderului acţionează atît *factorii de grup*, enumeraţi, în 4., cît şi *factorii individuali,* enumeraţi în 5. Tabloul precizează apoi principalele tipuri de relaţii care se stabilesc între factorii de grup şi individuali pe de o parte, şi comportamentul liderului, pe de altă parte. Astfel, factorii de grup şi cei individuali pot fi *determinanţi* în raport cu comportamentul liderului (6a şi 6b), pot avea, deci, rol de cauză; ei pot fi *concomitenţi* cu comportamentul liderului (7a şi 7b) fără să-l influenţeze cauzal, ci doar însoţindu-l; în sfîrşit, ei pot să apară în calitate de *consecinţe* ale comportamentului liderului (8a şi 8b). Diverse tipuri de relaţii sociometrice ale subordonaţilor, de exemplu, care împreună formează structura informală a grupului (4D), pot fi consecinţe directe ale unui anumit tip de comportament al şefului (8a), pot determina anumite tipuri de comportament ale şefului (6a), sau, pur şi simplu, pot coexista cu aceste comportamente (7a). Schema

[44] C. A. Gibb, *op. cit.*, p. 206, respectiv 85.
[45] Irvin Knickerbocker, *Le commandement: une conception et quelquesunes de ses implications,* în: C. G. Browne, T. S. Cohn, *op. cit.,* p. 11.
[46] Vezi: G. de Montmollin, *op. cit.*, p. 1231.

[47] R. T. Morris, M. Seeman, *Le problème du commandament: une étude interdisciplinaire,* în: C. G. Browne, T. S. Cohn, *op. cit.*, p. 21—32.

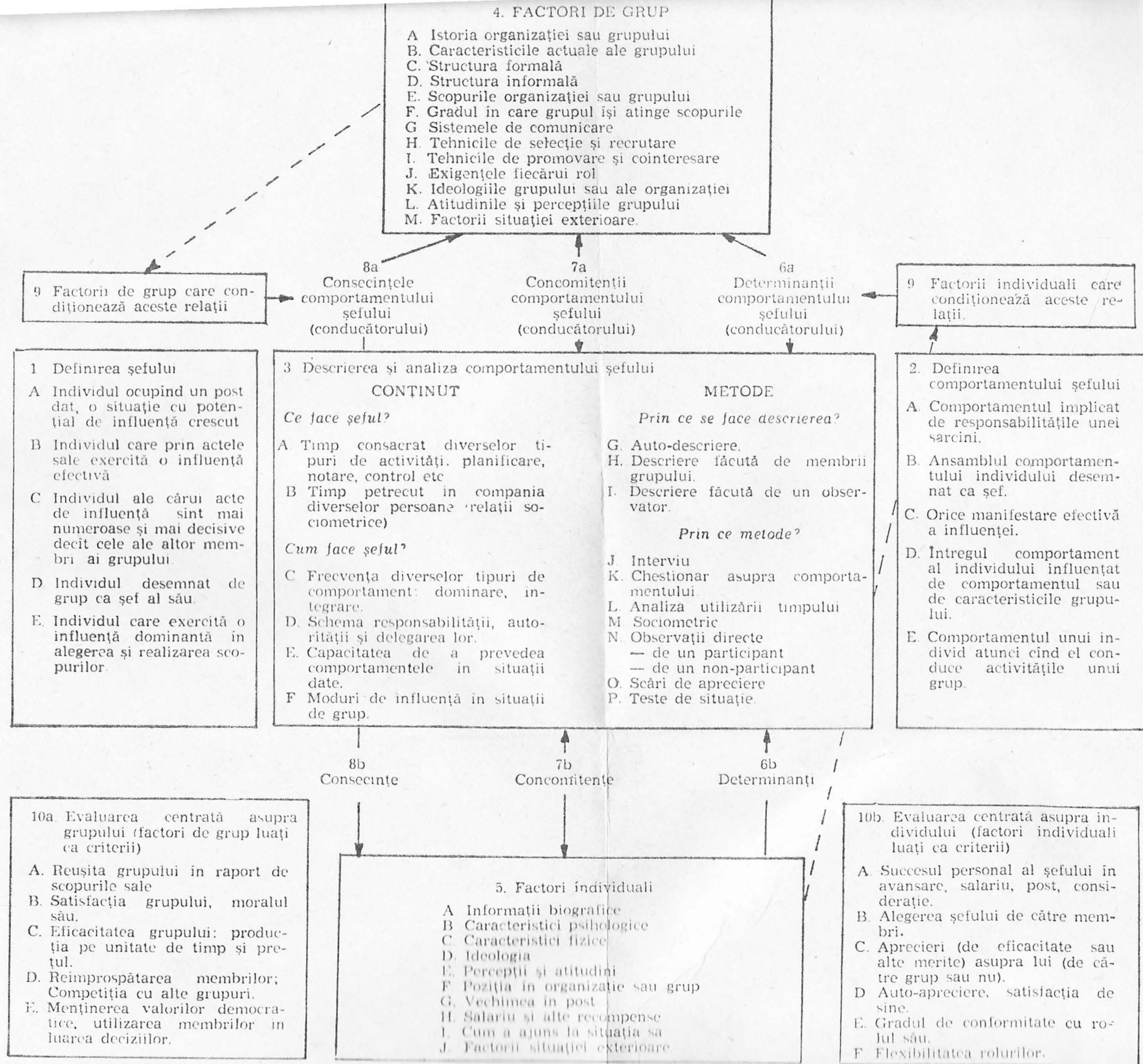


Fig. 3.1. MODEL PENTRU STUDIUL CONDUCERII (DUPĂ R. T. MORRIS și M. SEEMAN)

prezintă în 9. cele două categorii de factori considerați în calitatea lor de factori ce *condiționează relațiile* de mai sus. De exemplu, relația dintre un anumit tip de comportament al șefului, să spunem cel de dominare cuprins la rubrica 3G și un anumit tip de rezultat al grupului, să spunem un moral crescut al membrilor acestuia care figurează la rubrica 4B, poate fi condiționată de faptul luării în seamă a structurii informale a grupului (4D), sau de timpul de cînd șeful ocupă postul său (5G). În fine, în 10a și b se prezintă cîteva modalități de *evaluare a comportamentului șefilor* atît din punct de vedere grupal, cît și individual. Așadar, factorii de grup și individuali apar de data aceasta în calitate de *criterii evaluative* ale eficienței sau neeficienței conducerii.

Acest tablou are, după părerea noastră, mai multe virtuți:

— constituie o sinteză reușită a unei mari cantități de informație existentă în literatura de specialitate cu privire la conducerea interpretată din perspectiva modului mixt;

— are valoare metodologică de model integrativ al unei eventuale cercetări a conducerii;

— are o semnificație atît teoretică, cît și practică oferind definiții operaționale diverselor concepte și mai ales sesizînd posibilitățile multiple de abordare a conducerii; ar putea fi reținut, de aceea într-o eventuală analiză a conducerii industriale;

— în sfîrșit, așa cum arată și autorii, modelul prezintă factorii de grup și individuali în cinci ipostaze diferite (consecințe, cauze, concomitenți, condiții, criterii evaluative), fapt care asigură o viziune mai amplă asupra fenomenului conducerii.

Modelul mixt de conducere are o serie de valențe pozitive. Astfel, el aduce o perspectivă mult mai *complexă* și totodată mult mai *realistă* asupra interpretării ei, ținînd seama de achizițiile și progresele recente ale unor discipline științifice. Apoi, tezele general-teoretice de la care pornește au în vedere *ponderarea factorilor obiectivi și subiectivi* în realizarea procesului social. În sfîrșit, modelul se dovedește a fi *viabil și din punct de vedere practic*, fiind în acord cu realitățile sociale și confirmat de viața socială.

Totuși, multe dintre cercetările ce au la bază modelul mixt al conducerii dispun și de o serie de limite. Astfel, unele dintre ele sînt efectuate pe grupuri artificiale, de laborator, ceea ce îngreuiază posibilitatea transferării rezultatelor și pe grupurile naturale; de asemenea, ele surprind, am putea spune „fotografiază", doar un moment din evoluția grupului, dar nu și dinamica mai îndelungată a acestuia, cerută de nevoia realizării scopului. Ceea ce se pierde cel mai adeseori din vedere este faptul corelației noi, superioare care se realizează între trăsăturile de personalitate și situație, nu

doar ca urmare a evoluției situației, a schimbării ei permanente, ci și ca urmare a evoluției însăși trăsăturilor de personalitate. În genere, problema formării, a educabilității trăsăturilor de personalitate scapă unor cercetări. Or, din acest punct de vedere, am putea considera că o persoană pusă într-o situație de conducere, chiar dacă inițial nu are o serie de trăsături personale care s-o ajute să rezolve cu succes situația, și le poate forma pe parcurs. Aptitudinile reprezintă doar posibilități necesare procesului de conducere, dar pentru ca ele să devină realități este necesară intervenția procesului educativ-formativ. Un asemenea proces este cu atît mai util cu cît avem de-a face cu aptitudini de conducere care, după cum am văzut în altă parte, sînt prin esența lor de natură psihosocială și mai puțin psihologic-individuală. Or, dacă acestea din urmă pot fi mai greu manevrate datorită legăturii lor foarte strînse cu disponibilitățile native ale individului, celelalte, fiind prin esența lor dobîndite, achiziționate în timpul vieții individului și mai puțin dependente de disponibilitățile native, pot fi supuse influențelor educative. Ele pot fi formate prin practică și învățare.

Deși în modelul mixt al conducerii interacțiunea celor două categorii de elemente rămîne hotărîtoare, în dinamica și evoluția lor, ele pot juca roluri diferite, fapt care iarăși este uneori trecut cu vederea. Astfel, uneori, situația poate fi elementul „cheie", declanșator în formarea unor trăsături personale, alteori, dimpotrivă, chiar trăsăturile personale prezente pot genera o serie de situații. Modelul mixt asupra conducerii ne obligă deci la interpretarea nuanțată a conducerii, la considerarea celor două entități (persoana și situația) ca aflîndu-se nu doar într-o simplă interacțiune, ci într-o interacțiune dialectică cu momente de unitate, continuitate, dar și cu momente de relativă discontinuitate și contradicție. Autorul sovietic G. K. Asin este de părere că în modelul mixt nu este suficient să ne oprim la constatarea interacțiunii dintre conducător, situație, cerințele celor conduși, ci este absolut obligatoriu de a lămuri baza pe care ea se desfășoară, de a descoperi geneza ei, dat fiind faptul că factorii care se intercondiționează nu au aceeași valoare. „Trebuie menționat caracterul primar al «situației» — notează el — (... ca o stare obiectivă a societății, a clasei, a grupului social, ca o totalitate a necesităților lor, care constituie sursa activității, motivația ei) față de calitățile subiective ale conducătorilor (care exercită, firește, influența inversă asupra situației); o asemenea abordare nu neagă, ci presupune independența relativă a conducătorului".[48]

[48] G. K. Asin, *op. cit.*,

Personal considerăm că modelul mixt al conducerii, epurat de o serie de limite și exagerări, este capabil de a explica în mai mare măsură, în mod corect, problematica vastă și complexă a conducerii. În același sens s-au pronunțat și alți cercetători din țară sau de peste hotare. Maryla Zaleska este de părere că activitatea de conducere poate fi interpretată într-un dublu sens: în calitate de *relație* (accentul căzînd, în acest caz, pe gradul de influență pe care un individ îl exercită asupra altuia) și în calitate de *mijloc* necesar realizării unor scopuri sociale (constituind în acest sens un aspect al organizării grupului și luînd forme diverse în funcție de scopurile propuse și de exigențele impuse de situație).[49] Desigur că și într-un caz și în altul, interacțiunea dintre persoană și situație este hotărîtoare, deoarece gradul de influență al unei persoane depinde nu doar de calitățile ei, ci și de particularitățile grupului, la fel cum organizarea grupului nu este numai în funcție de natura scopurilor grupului, ci și de capacitățile organizatorice ale liderului. La rîndul lui, Adrian Neculau consideră că în analiza oricărui tip de lider important este să se pornească de la *natura grupului* și de la *specificul situației* în care acesta acționează, deoarece numai atunci se va putea evalua calitatea conducerii prin raportarea „ofertei" la „cerințe", vor putea fi considerate dominantele comportamentale ale unei persoane susceptibile a ocupa o poziție de lider.[50] Hollander considera încă din 1964 că eficiența liderului depinde nu numai de calitățile sale, ci și de așa numitul „credit de ideosincrazie", adică de încrederea pe care i-o acordă membrii grupului, în virtutea căreia el poate să-și asume responsabilități crescute.[51] Putem considera deci că perspectivele de analiză deschise de modelul mixt al conducerii sînt promițătoare.

3. DE LA CONDUCEREA UNIPERSONALĂ LA AUTOCONDUCEREA MUNCITOREASCĂ

Una dintre problemele larg discutate și dezbătute în literatura de specialitate, care are nu numai deosebite implicații de ordin teoretic ci și practic, este cea a formelor conducerii. Sînt prezentate astfel, o serie de forme cum ar fi: conducerea previzională, conducerea strategică, conducerea dinamică, conducerea prin obiective, conducerea prin excepție, conducerea prin inovare etc. Fără a intra în analiza acestor forme, vrem să arătăm că într-o astfel de clasificare criteriul utilizat este cel al perspectivei, al orientării și finalității conducerii (orientarea ei fie către viitor, fie către schimbare și inovare, fie către țelurile precise ale organizației etc.) Aceste forme ale conducerii nu se exclud reciproc, ci, dimpotrivă, se presupun reciproc, și sînt complementare una alteia, constituie, de fapt, modalități concrete de realizare a diferitelor atribute ale conducerii. Practic, ele ar trebui să fie, după părerea noastră, prezente în orice activitate de conducere. Esențial însă pentru activitatea de conducere, indiferent de forma în care ea se realizează, rămîne modalitatea de luare a deciziilor. Este necesar să știm: cine stabilește strategiile? cine stabilește obiectivele organizației pentru toate eșaloanele, pentru toți membrii ei? cine propune și realizează schimbările în organizație? Din această perspectivă, conducerea se împarte în individuală sau unipersonală și colectivă. În prima modalitate, conducerea și atributul său esențial, decizia, sînt realizate de o singură persoană, de regulă, de conducătorul suprem al organizației; în cea de a doua modalitate, conducerea și decizia devin atributele unui grup de oameni, grup care se instituționalizează și poartă întreaga responsabilitate asupra tuturor hotărîrilor pe care le ia.

În lumea organizațională modernă se practică ambele modalități de conducere. Unele țări dezvoltate din punct de vedere industrial cum ar fi U.R.S.S., S.U.A., Japonia, R.D.G., și altele preferă practicarea, în acest domeniu, a sistemului conducerii individuale, unipersonale, în timp ce altele, printre care am putea cita în primul rînd țara noastră, Iugoslavia și altele, preferă practicarea sistemului conducerii colective. Fără îndoială, că fiecare dintre aceste două modalități de conducere își au rațiunea, justificarea, semnificația și consecințele lor. Adeseori ele acționează ca atare sau combinate. Sînt și situații cînd conducerea este doar aparent colectivă, în fond, ea fiind individuală.

În S.U.A., de exemplu, psihosociologii descriu unele forme care sînt prin excelență forme ale conducerii individuale, în timp ce altele tind spre cea colectivă, sau uneori sînt prezentate ca fiind chiar forme de conducere colectivă. Semnificativ, din acest punct de vedere, ni se pare a fi sistemul de organizare și conducere propus de Rensis Lickert, cel mai răspîndit la ora actuală în S.U.A. Analizînd practica conducerii unui număr mare de organizații, Lickert desprinde patru tipuri esențiale de conducere. Primul tip îl constituie conducerea *autoritar-coercitivă*, în sensul că ordinile pleacă din vîrful piramidei organizaționale și trebuie realizate necondiționat

[49] Maryla Zaleska, *Les problèmes du leadership*, în: Serge Moscovici, *Introduction à la psychologie sociale*, vol. II, Paris, Larousse, 1973, p. 110.
[50] Adrian Neculau, *op. cit.*, p. 155, respectiv p. 138.
[51] E. P. Hollander, *Leaders, groups and influence*, New York, Oxford University Press, 1964, cap. 15 și 20.

de subordonați; acest tip se apropie mult de sistemul conducerii militare, sau de modelul birocratic propus de Weber; al doilea tip este un sistem de *conducere autoritar-binevoitor*, în care, deși ordinele pleacă tot de sus, în luarea lor se ține seama de o mică cantitate de informație care pleacă de la nivelul executiv; al treilea tip este cel al *conducerii consultative*, cînd managerii consultă subordonații într-o serie de probleme referitoare la o decizie sau alta, dar țin seama de opinia lor numai dacă doresc; al patrulea tip este *cel mai participativ,* asigurat de modelul de organizare propus al grupurilor parțial suprapuse, la care ne-am referit în capitolul precedent, participarea asigurîndu-se prin faptul că unii indivizi fac parte din două grupuri deodată.[52] Se deduce lesne că primul tip este prin excelență un tip de conducere individuală, unipersonală; tipurile doi, trei, și patru vor să pară colective, participative dar, în fond, sînt tot unipersonale, pentru că decizia este luată de șeful suprem.

Lucrul acesta iese și mai clar în evidență din descrierea și analiza unor modalități concrete de conducere. Lickert arată, de exemplu, că o primă modalitate ar putea-o constitui aceea cînd directorul are consultări bilaterale succesive cu fiecare dintre subordonații săi pentru a le cunoaște părerile, dar decizia o ia singur. (Aceasta poate și pentru faptul că subordonații nu țin seama de problemele celorlalți, ei între ei neconsultîndu-se sau pentru faptul că fiecare subordonat își prezintă propriile sale interese și probleme, în detrimentul altora sau chiar uzurpînd interesele altora). Un al doilea mod de a lucra ar fi acela în care directorul operează în sesiuni colective cu toți salariații, schimbă păreri cu fiecare și cu toți deodată, însă, decizia finală o ia singur.[53]

Un sistem asemănător îl întîlnim și în alte țări capitaliste. În Japonia, de exemplu, deși conducerea se realizează prin participarea mai intensă și mai largă a salariaților la elaborarea deciziilor, aceasta este tot individuală. Așa numitul sistem *Ringi* antrenează salariații în analiza unor documente scrise care circulă de la unii la alții, se fac observații, astfel încît în final decizia reflectă participarea mai multor persoane. Dar și în acest caz „cînd este vorba de probleme importante de conducere, organele subalterne trebuie să supună planurile lor superiorilor, care urmează să decidă."[54] Caracterul unipersonal al conducerii este subliniat și mai clar în altă parte: „În ceea ce privește procesul de luare a deciziilor de către conducerea superioară din Japonia de astăzi, trebuie menționat că deciziile cele mai importante în probleme fundamentale sînt decizii individuale ale conducerii superioare".[55] Dacă la aceasta adăugăm și faptul că, după cum afirmă autorul citat, „în ultimul timp concepția individualistă a început să pătrundă în mentalitatea generației mai tinere", fapt care subliniază „necesitatea autoanalizei și a unor revizuiri", putem crede că nu doar în prezent, ci și în viitor sistemul de conducere japonez își va accentua caracterul individual, unic. „În momentul deciziei vitale — mărturisește și un specialist francez — adevăratul conducător este efectiv un om singur, oricare ar fi numărul și calitatea anturajului său".[56]

În unele țări socialiste, deși conducerea este individuală, unică, ea se corelează cu participarea mai largă a maselor la fundamentarea deciziilor. „Concepția de conducere a producției socialiste — spunea economistul sovietic S. E. Kamenițer la cel de al XV-lea Congres internațional al CIOS — se bazează pe conducerea unică, combinată cu antrenarea mai largă a oamenilor muncii la soluționarea problemelor legate de creșterea producției și a eficienței acesteia".[57] Cîțiva autori est-germani emit părerea potrivit căreia conducerea unică „corespunde cerinței privind o conducere a proceselor de producție de către o voință dominantă și, printr-un regim reglementat clar al subordonărilor, al dreptului de a da dispoziții și al execuției fără ocoluri".[58] Deși ei arată că „nu se ajunge la o depreciere a conducerii unice în etapa actuală a dezvoltării sociale", deși vorbesc despre „conducerea unică consecventă", sînt nevoiți să arate că „forțele de producție moderne împing nu numai spre conducerea unică, ci și la o colectivitate a conducerii", fapt care reclamă „o considerare critică a practicii actuale". În continuare, lucrarea citată se străduie să indice unele forme și modalități de îmbinare a conducerii unice cu conducerea colectivă. Așadar, deși conducerea unică este practicată atît în unele țări socialiste, cît și în țările capitaliste, între ele există o mare deosebire atît în ceea ce privește conținutul, cît mai ales finalitatea. Astfel, în timp

---

[52] Rensis Lickert, *New patterns of management*, New York, Mc. Graw-Hill, 1961, p. 223—233. Vezi de asemenea și: Rensis Lickert, *The Human Organization: Its Management and Value*, New York, Mc. Graw-Hill, 1967, p. 3—24.

[53] Rensis Lickert, *op. cit.*, p. 106 și urm.; respectiv p. 49.

[54] Susumu Takamiya, *Caracteristici ale conducerii întreprinderilor japoneze și tendițele ei recente,* în: P. Bașturea *op. cit.*, p. 85.

[55] Susumu Takamiya, *op. cit.*, p. 89.

[56] François Bloch-Laine, *Une économie de l'inquiétude: l'entreprise toujours en question*, în: F. Bloch-Laine, F. Perroux, (ed), *L'entreprise et l'économie du XX siècle*, Paris, P.U.F., 1967, vol. I, p. 24.

[57] S. E. Kamenițer, *Conducerea planificată a industriei în U.R.S.S. Concepție și dezvoltare*, în: P. Bașturea, *op. cit.*, p. 22.

[58] Paul Lichman, Manfred Puschman, Günter Söder, *Leiter und Kollektiv der sozialistischen Wirtschaft, Schriftenreihe zur Sozialistichen Wirtschaftsführung*, Berlin, Ed. Dietz, 1968.

ce în societatea capitalistă conducerea este unipersonală pură și mai ales în folosul minorității, al capitaliștilor, cu finalitate preponderent personală (cîștig, profit personal, exploatarea celorlalți), în unele țări socialiste conducerea este unipersonală, dar nu pură, ci susținută de o serie de organisme colective menite a o ajuta, apoi ea este unipersonală dar în folosul colectivității, al majorității, cu finalitate socială (nu cîștig personal, ci social, vizînd de fapt întărirea economiei naționale și mai ales creșterea nivelului de trai al poporului).

Și în organizațiile socialiste din țara noastră conducerea unipersonală s-a practicat pînă nu de mult. Abia la Conferința Națională a P.C.R. din decembrie 1967, în urma unei analize amănunțite a problemelor conducerii unităților socialiste, a lipsurilor manifestate în această direcție, s-a recomandat aplicarea în practică a principiului muncii și conducerii colective.

Necesitatea introducerii conducerii colective în organizațiile socialiste românești derivă din particularitățile noului stadiu de dezvoltare al țării, din exigențele realizării unei vieți democratice autentice. Socialismul trebuie să creeze o democrație corespunzătoare esenței sale și ca atare să *integralizeze democrația*, adică să instaureze practica de conducere democratică în toate sectoarele vieții sociale. Apoi, faptul că proprietatea socialistă se manifestă ca o formă nouă de proprietate, că oamenii muncii apar într-o triplă calitate (de producători, proprietari, beneficiari), a necesitat *scoaterea producătorului din condiția sa de simplu executant și introducerea lui în sistemul de conducere socială.* Conducerea colectivă a fost „cerută" cu necesitate și de unele considerente de ordin practic, organizațional. Astfel, amplificarea și creșterea numerică a unor organizații sociale (îndeosebi a întreprinderilor) care păstrau aceeași subordonare făcea aproape imposibilă conducerea lor doar de un singur om. De asemenea, specializarea și diversificarea interioară a fiecărei organizații atît din punct de vedere productiv, cît și administrativ, devine la un moment dat atît de însemnată încît problemele de coordonare trec pe prim plan. În aceste condiții coordonarea nenumăratelor procese și situații ivite, a nenumăratelor compartimente ale organizației, luarea și realizarea numeroaselor decizii devin de-a dreptul imposibil de realizat numai de o singură persoană. Aceasta nu doar din lipsă de timp util, ci și din lipsă de competență profesională. De aceea, reunirea mai multor specialiști la un loc, discutarea în grup a problemelor ivite, apar ca o condiție sine-qua-non. Totodată, practicarea principiului conducerii unipersonale atrăgea după sine o serie de efecte negative, cum ar fi:

neputința cuprinderii multor probleme ale vieții economice, administrative, educaționale, sociale etc., acțiunea subiectivismului și arbitrarului în luarea deciziilor, insuficienta fructificare a experienței specialiștilor, a cadrelor valoroase din organizație, a înseși maselor de oameni ai muncii.

Conferința Națională, pornind de la indicațiile date de Congresul al IX-lea al P.C.R. cu privire la necesitatea transpunerii în practică a unor principii democratice de conducere a societății, a pus problemele muncii și conducerii colective într-un cadru nou, larg. De la acea dată și pînă în zilele noastre, partidul a militat cu consecvență și fermitate, printr-o suită de măsuri politice, sociale, economice și organizatorice, pentru perfecționarea conducerii planificate a societății și dezvoltarea democrației socialiste. Astfel, s-a trecut treptat la formularea unor principii ale conducerii (principiul apropierii conducerii de producție, cel al muncii și conducerii colective, cel al creșterii rolului clasei muncitoare în activitatea de conducere), la sugerarea și apoi la instituționalizarea unor cadre organizatorice adecvate și unice în felul lor (adunarea generală a oamenilor muncii, Consiliul oamenilor muncii, biroul executiv al COM), care să asigure participarea nemijlocită a maselor la conducere.

Toate aceste măsuri au dat naștere la un moment dat însă unei relative discrepanțe între cadrul organizatoric adecvat și formele democratice evoluate de conducere, pe de o parte, și structurile mecanismului economico-financiar, pe de altă parte, care îngreuia implicarea directă, concretă și eficientă a colectivelor de oameni ai muncii la gospodărirea treburilor propriilor lor unități, devenea o piedică în calea manifestării spiritului de inițiativă, a celui de responsabilitate socială. Sesizînd din timp pericolul unui asemenea decalaj, partidul nostru a adoptat la plenara C.C. al P.C.R. din martie 1978 un amplu program de măsuri menite să ridice conducerea colectivă la un nou stadiu, superior, și anume la stadiul autoconducerii muncitorești.[59] Înțeleasă ca un principiu de organizare, funcționare și conducere a societății socialiste în ansamblul ei și a unităților economice în particular de către producătorii înșiși, ca o formă de realizare a democrației socialiste prin care oamenii muncii iau parte nemijlocit la elaborarea, adoptarea și înfăptuirea deciziilor și poartă răspunderea asupra bunei funcționalități a unităților economice, autoconducerea muncitorească

---

[59] Nicolae Ceaușescu, *Cuvîntare la Plenara C. C. al P.C.R. din 22—23 martie* 1978, București, Editura politică, 1978.

românească* reprezintă o modalitate specifică, profund originală, de rezolvare a problematicii complexe a perfecționării conducerii democratice a unităților economice.

Conducerea colectivă și autoconducerea muncitorească sînt în acord cu constatările și rezultatele diverselor discipline psihologice. Psihologia socială a demonstrat, de exemplu, că gîndirea, munca în grup sînt mult mai productive decît gîndirea și munca individuală. De asemenea, ea a arătat că în evoluția grupului apare un moment în care acesta nu mai are nevoie de a fi condus, dirijat de o altă persoană, deoarece el însuși își poate coordona și dirija propria activitate. „Dacă fiecare membru al grupului devine atît de responsabil încît să-și poată regla propriile sale contradicții, se va trece la autoconducere“[60] — scria un psihosociolog francez. Grupul dispune de nenumărate posibilități de antrenare și de centrare a membrilor săi pe realizarea scopurilor comune, de echilibrare a unor tendințe adeseori opuse (operaționale și afective, sau „energia de progres“ și „energia de coeziune“ — cum sînt ele denumite de un autor), de control asupra propriilor sale procese, relații și structuri, cu un cuvînt, de autoreglare. Tocmai pe asemenea mecanisme autoreglatorii se bazează autoconducerea.

Din punct de vedere psihosocial, autoconducerea muncitorească implică: *maturizarea tuturor membrilor grupurilor* astfel încît ei să fie capabili ca singuri nu numai să-și propună obiective, dar să se și organizeze pentru realizarea lor; *creșterea gradului de responsabilitate* a membrilor grupului pînă la înțelegerea necesității răspunderii morale și materiale solidare; *conștientizarea complexității determinanților comportamentelor de grup.* (Nu întîmplător Mc. Gregor arată că în mod greșit comportamentul de grup este considerat a fi dependent doar de însușirile conducătorului: C. grup = f (L a,b,c, . . .). În realitate: C. grup = f (M a,b,c . . . T f, g,h . . .O e,m,n . . . L q,r,s . . . E u,w,x . . .) unde M = atitudinile, cunoștințele, competența și capacitățile membrilor; T = caracteristicile sarcinii fundamentale a grupului; O = structura și controlul intern al grupului; L = competența, capacitățile și alte însușiri ale liderului; E = un mare număr de variabile ale ansamblului

* Autoconducerea muncitorească este întîlnită și practicată și în întreprinderile din R.S.F. Iugoslavia însă într-o altă formă. Vezi: E d w a r d K a r d e l y, *Autoconducerea și proprietatea socială*, București, Editura politică, 1977 (traducere din limba sîrbo-croată); I a n k o K r a l j, *Conducerea economiei iugoslave prin sistemul autoconducerii muncitorești*, în: P B a ș t u r e a, *op cit*, p. 40—73.

[60] J e a n D u b o i s, *Psychologie des groupes et management*, Paris, Dunod, 1972, p. 74.

organizațional superior și ale societății în general).[61]; *dezvoltarea capacității de a munci în grup, de a judeca lucid și a înțelege corect problemele organizației, de a stăpîni și dirija fenomenele sociale,* cu alte cuvinte de a se implica activ, concret, direct, eficient în procesul conducerii grupului sau organizației.

Conducerea colectivă și autoconducerea muncitorească sînt în acord și cu practica din domeniul muncii industriale.

Încă de la înființarea întreprinderilor industriale, deci încă din faza *patronatului de proprietate,* cînd conducătorul suprem era patronul, cel care deținea atît capitalul cît și proprietatea și cînd conducerea depindea în mare măsură de calitățile lui personale sau de poziția socială ocupată de el în societate, s-a făcut simțită nevoia introducerii unor echipe de specialiști care aveau rolul de a pregăti deciziile ce urmau să fie luate de conducătorul suprem. Dealtfel, acel „stat major“ pe care îl introduce Fayol în structura organizatorică a întreprinderilor nu reprezintă nimic altceva decît o astfel de echipă care să ajute conducerea în elaborarea deciziilor. Mai tîrziu, cînd *societățile anonime pe acțiuni* iau o mare răspîndire, rolul echipei de conducere crește simțitor. De data aceasta „societatea“ este condusă de către un acționar principal care împreună cu acționarii secundari formează adunarea generală a acționarilor, ca mecanism colectiv de conducere. De fapt, conducerea era doar aparent colectivă, deoarece cel care hotăra era tot acționarul principal. Totuși, independența conducătorului nu mai este chiar atît de mare ca înainte. În sfîrșit, mai recent în așa-zisa fază a *patronatului de funcțiune* cînd asistăm la o netă separare a proprietății și capitalului pe de o parte, de executarea conducerii, pe de altă parte, conducerea marilor întreprinderi capitaliste se realizează prin echipe de conducători profesioniști numiți manageri. Aceștia sînt conducătorii de profesie care dețin puterea, autoritatea, dar nu dispun de proprietate și capital.

În occident s-a făcut mult caz de o astfel de formă „nouă“ de conducere considerîndu-se că „revoluția managerială“* ar atrage după sine o modificare de natură a orînduirii capitaliste. Înmulțirea acestor manageri, profesionalizarea conducerii, ruperea ei de pro-

[61] D o u g l a s M c. G r e g o r, *La profession de manager*, Paris, Gauthier-Villars Editeur, 1974, p. 157—158 (traducere din limba engleză).

* Termenul a fost introdus de către James Burnheim în 1941 printr-o lucrare ce purta chiar acest titlu: *Managerial Revolution.* După: P e t e r F. D r u c k e r, *op. cit.*, la subsolul 4, p. 9. Harold Koontz considera și el că „separarea conducerii de proprietate în întreprinderea modernă (capitalistă — M.Z.) este o modificare atît de semnificativă, încît poate constitui ea însăși o „revoluție“ H a r o l d K o o n t z, *op cit.*, p. 35—36.

prietate ar echivala cu ceea ce se numește capitalism colectiv, pentru înfăptuirea căruia n-ar fi necesară nici înlăturarea proprietății, nici desființarea burgheziei ca clasă socială. Se aduc chiar și o serie de argumente în favoarea demonstrării superiorității acestui sistem de conducere. Costin Murgescu face o sinteză a acestor argumente: 1) răspîndirea mare a practicării acestui sistem de conducere în țările capitaliste; 2) deși fără vreun drept de proprietate, managerii deținători ai puterii nu mai depind de acționarii proprietari; 3) în activitatea lor managerii nu mai sînt călăuziți de profitul capitalist, ci doar de cariera lor. Argumentele sînt însă departe de a ne convinge de superioritatea conducerii manageriale. În primul rînd, fenomenul nu este chiar atît de răspîndit pe cît se crede. El este mai extins în S.U.A., nu și în Europa unde se menține în multe cazuri conducerea directă de către „marile familii". În al doilea rînd, este o iluzie să se creadă că managerii nu depind de acționarii proprietari, în realitate ei sînt cei care îi numesc sau îi revocă. Managerii sînt în fond salariați (e adevărat o „elită salariată") ai acestor proprietari deținători de capital, care își rezervă dreptul exclusiv de a-i desemna sau schimba cînd nu mai sînt corespunzători. În acest sens, managerii sînt foarte dependenți de acționari. Dar, prin faptul că ei deservesc interesele acționarilor, sînt și mai dependenți de aceștia. În al treilea rînd, managerii prin faptul că își urmăresc cariera urmăresc și maximizarea profitului capitalist. Dar mai mult decît atît, ei năzuiesc să intre în categoria deținătorilor de capital pentru a deveni mari proprietari.[62] Iată deci că „revoluția managerială" este departe de a aduce o modificare de esență în natura capitalismului. Cel mult ea poate aduce o simplă modificare de formă, fără a antrena și ajunge pînă la problema proprietății particulare, care este fundamentală pentru societatea capitalistă.

Ne-am referit la aceste cîteva elemente pentru a arăta că necesitatea muncii în echipă este mai veche și că ea a devenit din ce în ce mai acută. Fără îndoială că echipa de conducere din organizațiile capitaliste (statul major sau echipa de manageri) nu constituie un adevărat organism de conducere colectivă, ca organ deliberativ, decizional, ci doar un instrument ce se află la dispoziția și discreția conducătorului adevărat care este patronul, doar un auxiliar al conducerii pe care aceasta îl poate sau nu constitui în funcție de necesități. Apoi, nu trebuie să confundăm munca colectivă cu conducerea colectivă, în echipă. În organizațiile capitaliste,

[62] Costin Murgescu, *Echipa de conducere în unitățile economice*, București, Editura politică, 1972, p. 63 și urm.

deși se lucrează în echipă, deși deciziile sînt pregătite în comun, conducerea este în esență unipersonală. Rostul echipei este de a-l ajuta pe conducător, de a-i suplini sau compensa unele dintre deficiențele sale (lipsa de timp, de cunoștințe etc.), în „îndeplinirea misiunii sale personale", după cum se exprima Fayol. Faptul că echipa de conducere este doar un auxiliar al conducătorului apare și din sublinierea făcută de Fayol că ea este la discreția conducătorului: el o poate înființa dacă are nevoie, sau nu, dacă nu are nevoie[63]. Așadar, deși echipa pregătește decizia, cel care o ia și poartă responsabilitatea asupra ei, este patronul. Dar, el hotărăște nu doar asupra deciziei, ci și asupra destinului echipei de conducere pe care o poate înființa dacă vrea, sau dimpotrivă, desființa dacă nu-i convine. Deși în societatea capitalistă se fac eforturi pe direcția fundamentării teoretice a necesității conducerii colective, participative, existența relațiilor de producție capitaliste, a claselor sociale antagoniste împiedică realizarea cu adevărat a unui astfel de deziderat. Abia în societatea socialistă, principiul muncii și conducerii colective devine o realitate, capătă o semnificație și extensie deosebită. Abia acum munca colectivă și conducerea colectivă fuzionează într-un tot unitar, armonios, echipa de conducere devenind un organ decizional, deliberativ, ce poartă responsabilitatea colectivă a hotărîrilor luate. Analizînd minuțios practica conducerii întreprinderilor socialiste, partidul nostru a contribuit la perfecționarea ei permanentă. Unele măsuri, cum ar fi: investirea secretarului de partid în funcția de președinte al COM, conducerea adunării generale de președintele sindicatului, mărirea numărului în COM a celor ce lucrează direct în producție, constituirea în 1972 a Consiliului de control muncitoresc al activității economice și sociale cu cele 7 comisii pe domenii pentru a funcționa pe lîngă COM, iar în 1974 a Comisiilor organizațiilor sindicale la centralele industriale, la organizațiile asimilate acestora ca și la întreprinderile industriale în care există cel puțin trei sindicate, înființarea organizațiilor proprii ale Frontului Democrației și Unității Socialiste, sînt menite să crească rolul conducător al partidului în organizarea și conducerea activității sociale, să ofere un cadru mai larg participativ la conducere și autoconducere.

Totuși, în toate organele de conducere colectivă nu trebuie să vedem numai entități administrative cu o anumită structură și compoziție, ci, înainte de toate, trebuie să vedem *oameni* cu trăsături proprii de personalitate, cu un anumit bagaj de cunoștințe,

[63] Henry Fayol, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod 1966, p. 76—77.

cu anumite trăiri emoționale, cu capacități acționale diferite, cu dorințe și aspirații de a acționa sau nu, dar și cu putința de a face ceva sau nu; trebuie să vedem apoi *relațiile* dintre oameni care modifică adeseori profund montajul psihologic al individului, relații ce pot fi de cooperare, într-ajutorare, dar și competiționale sau conflictuale, stimulative sau, dimpotrivă, inhibitive; în fine, trebuie să vedem *grupuri* de oameni între care se stabilesc tot felul de relații, în care apar și funcționează o serie de norme comportamentale ce sînt respectate sau nu, acceptate și promovate sau dinamitate și înlăturate, în care funcționează anumite modalități de valorizare fie personală, fie de grup, în care se instituie, cu timpul, o anumită psihologie de grup ce poate fi favorabilă sau nu însăși activității de conducere. Prin intrarea oamenilor în relații, prin raportarea lor la grupul din care fac parte nemijlocit sau la altele în care se încadrează doar ocazional, apar atît fenomene psihosociale distincte (fenomenele de într-ajutorare, de subgrupare, de conformism sau nonconformism, de coeziune sau de dezbinare între membri etc.), cît și efecte distincte (creșterea sau scăderea productivității muncii, crearea unui climat psihosocial cald, uman, stimulativ, creator sau a altuia rece, distant, inhibitiv). În legătură cu conducerea colectivă pe noi ne interesează mai puțin problemele de ordin tehnic sau organizatoric privitoare la componența și atribuțiile diverselor forme sau organe de conducere colectivă, în schimb problematica de ordin psihosocial ce se pune în legătură cu această nouă și importantă formă de conducere ne propunem s-o aprofundăm în continuare.

4. PROBLEMATICA PSIHOSOCIALĂ ȘI ORGANIZAȚIONALĂ A ECHIPEI DE CONDUCERE

În prezentul paragraf ne vom concentra atenția asupra acelor probleme de ordin psihosocial și organizațional pe care le presupune echipa de conducere a diverselor tipuri de organizații (COM-ul în întreprinderi, consiliile pedagogice — în școli, senatele și consiliile profesorale în institutele de învățămînt superior etc). Se înțelege însă că unele dintre problemele pe care le vom trata au o sferă de generalitate mai mare, fiind întîlnite și la nivelul conducerii curente, operative. În fond, mulți conducători direcți se regăsesc în echipa de conducere, iar principiile muncii și conducerii colective tind să se transfere de la „vîrful" piramidei organizaționale spre „baza" ei, practicîndu-se în toată organizația.

Din perspectivă psihosocială și organizațională, echipa de conducere implică, după părerea noastră, trei categorii de probleme: prima este cea a *formării echipei de conducere*; cea de a doua se referă la *profilul* atît al echipei de conducere luată în întregul său, cît și al conducătorilor, cea de a treia se referă la *funcționarea concretă* a echipei de conducere și la fenomenele care apar ca urmare a interacțiunii membrilor.

Printre multele criterii pe care psihologia socială le realizează în clasificarea grupurilor sociale mici se enumeră și stadiul, nivelul de dezvoltare al grupului. Din acest punct de vedere se vorbește de existența unor grupuri *în formare*, care abia se constituie, abia debutează implicînd, de aceea, multe încercări, erori, tatonări succesive, și a altora *formate*, ce presupun existența unei fizionomii psihosociale distinctive. Echipa de conducere colectivă parcurge în formarea sa ambele faze. La început ea este un grup în formare în care au loc fenomene psihosociale specifice de relaționare a persoanelor între ele, de acomodare a unora cu altele, de relaționare a statutelor și rolurilor lor, pentru ca mai apoi în momentul cînd toate acestea se stabilizează și funcționează normal, aproape de la sine, să putem vorbi de existența unui grup format. Ambele tipuri de grupuri ridică, fără îndoială, o serie de probleme proprii, dar faza de debut, de formare și constituire a grupului este esențială, după părerea noastră, deoarece de felul cum va debuta formarea echipei de conducere, va depinde mai apoi și funcționarea ei. Inițial în echipa de conducere vor fi reunite persoane cu pregătire profesională și niveluri cultural-educaționale foarte diferite, vor fi asociați oameni ale căror trăsături de personalitate diferă mult între ele. În procesul rezolvării sarcinilor ce le revin, membrii echipei vor trebui să se raporteze unii la alții (să se sprijine reciproc, să se confrunte, să-și susțină punctele de vedere, să colaboreze sau să intre în conflict unii cu alții), să treacă aproape pe nesimțite din faza de simplă pluralitate de persoane, la cea de grup. Un astfel de proces necesită cu obligativitate *armonizarea, acomodarea, adaptarea* și *acceptarea reciprocă* a persoanelor între ele, stabilizarea relațiilor dintre ele, astfel încît să se asigure centrarea lor pe realizarea scopurilor organizației.

Un asemenea fapt este cu atît mai necesar cu cît fenomenul acomodării și armonizării interpersonale este deosebit de complex presupunînd intrarea în funcțiune a unor procese de *intercunoaștere*[64] profundă a partenerilor (percepția semenilor, comunicare

---

[64] Cătălin Mamali, *Intercunoaștere*, București, Editura științifică, 1974, cap. IV și V.

interpersonală, relații de ordin afectiv-simpatetic), de *valorizare* corespunzătoare cît și de *acțiune* în vederea realizării scopului propus. Cadrul oferit de ședințele echipei de conducere este desigur limitat, dat fiind faptul că acestea sînt programate relativ rar. Este necesară de aceea lărgirea posibilităților de contacte dintre membrii echipei de conducere și în alte situații decît cele pe care le oferă ședințele. Crearea cît mai multor situații în care oamenii să caute informații despre alții, dar să și dezvăluie pentru alții cîte ceva din ei, se impune cu necesitate. Spațiul interpersonal[65] este permanent încărcat cu o gamă foarte variată de informație comportamentală care poate fi mai simplă sau mai complexă, exactă sau deformată, exteriorizată conștient sau inconștient, relevantă sau inutilă. Problema care se pune este aceea a selectării și stocării doar a acelui tip de informație comportamentală utilă, care este relevantă pentru evoluția ulterioară a relațiilor dintre persoane. Cunoașterea și valorizarea interpersonală corectă devin în felul acesta o premisă pentru buna funcționare a viitoarelor relaționări. Numai că o asemenea cunoaștere este îngreuiată nu doar de faptul că avem de-a face cu personalități diferite ce se lasă relativ greu descoperite și descifrate, ci și pentru că din echipa de conducere fac parte nu doar persoane de la același nivel ierarhic, ci, practic, de la toate nivelurile ierarhice și din toate compartimentele organizației. Acest fapt capătă importanță în întreprinderi, de exemplu, mai ales în cazul acelor lucrători care reprezintă în echipa de conducere marea masă a muncitorilor. Diferențele de statut și rol dintre membrii echipei de conducere (dintre muncitor și inginer, învățător și profesor, asistent și conferențiar etc.) pot să acționeze nu întotdeauna în sens pozitiv. La aceasta se adaugă și faptul că în funcționalitatea concretă a echipei de conducere, alături de relațiile oficiale, formale reglementate de înseși sarcinile care trebuie rezolvate, apar și încep să funcționeze și relații de tip psihologic, subiectiv, dintre care cele afective, simpatetice sînt deosebit de importante (unii se vor simpatiza mai mult, alții mai puțin, alții de loc). „Împărțirea“ diferențiată a acestor tipuri de relații printre membrii echipei de conducere ar putea duce la apariția unor subgrupări cu efecte nu tocmai potrivite asupra vieții de grup în ansamblul ei. Uneori se constată că o echipă de conducere formată din buni specialiști nu reușește să se pună de acord asupra unor decizii, aceasta nu pentru diferențele de

[65] M a r v i n D. D u n n e t t e, *Forms of Interpersonal Accomodation: Processes, Problems and Research Avenues*, APA Convention, San Francisco, sept. 1968

opinii, de idei, ci pentru diferențele de stări afective, psihologice, deci pentru relațiile interpersonale afective. În fața conducătorului echipei problemele formării, sudării, menținerii și optimizării activității echipei de conducere devin esențiale. Este de la sine înțeles că o echipă de conducere care conține subgrupări, conflicte, relații nefirești între unii membri, crize de autoritate etc., deciziile și munca vor trena, vor fi puțin eficiente. De aceea, efortul *armonizării interpersonale* trebuie depus de toți membrii colectivului în aceeași măsură, nu doar de conducător, sau doar de unii dintre colaboratorii lui. În literatura noastră de specialitate există o serie de lucrări care cuprind indicații cu privire la problematica complexă a formării echipei de conducere.[66]

Cea de a doua mare problemă pe care o ridică conducerea colectivă este legată de profilul echipei de conducere care, în principal, este dat, pe de o parte, de profilul psihoindividual și psihosocial al conducătorilor și membrilor ei, iar pe de altă parte, de felul concret, particular în care aceștia interacționează între ei. Conducătorii echipei de conducere (rectorul sau decanul în institutele de învățămînt superior, secretarul organizației de partid — ca președinte al COM; directorul întreprinderii — ca prim-vicepreședinte; președintele sindicatului, secretarul U.T.C.-ului și un muncitor ce lucrează direct în producție — ca vicepreședinți în întreprinderile industriale) reprezintă, fără îndoială, centrul de interes al întregului organ colectiv de conducere. Unii dintre aceștia, îndeosebi rectorul, decanul și mai ales directorul întreprinderii, apar într-o triplă ipostază: cadre de conducere, factori de execuție, factori de reprezentare, fapt care le sporește rolul.[67] Se înțelege aproape de la sine că de felul cum se vor comporta aceștia, cum se vor raporta la obiectivele organizației dar și la ceilalți membri din organul de conducere colectivă, de felul cum vor ști să sudeze echipa de conducere și să-i optimizeze activitatea, va depinde într-o foarte mare măsură profilul întregii echipe de conducere. Evident, prin aceasta, nu vrem să minimalizăm importanța membrilor componenți (care la rîndul lor sînt și ei conducători în raport cu masa muncitorilor sau a studenților — în funcție de organizație) la conturarea profilului echipei de conducere, ci doar să atragem atenția asupra responsabilității crescute a conducătorilor ei.

[66] C o s t i n M u r g e s c u, *op. cit*, îndeosebi cap. III; I o n P e t r e s c u, *Psihosociologia conducerii colective a întreprinderilor industriale*, Craiova, Scrisul Românesc, 1977, cap. 4.

[67] M i h a i D u m i t r e s c u, *Conducerea colectivă în unitățile economice de stat*, București, Editura științifică și enciclopedică, 1977, p. 80.

În legătură cu profilul echipei de conducere se ridică cîteva probleme ce se cer a fi rezolvate, şi anume: care sînt orientările şi mentalităţile echipei de conducere şi a conducătorilor ei?; ce este şi cum se realizează autoritatea conducătorilor şi a echipei de conducere în întregul său? prin ce calităţi trebuie să se distingă membrii echipei de conducere şi, evident, conducătorii ei?

Orientarea conducerii sau ceea ce în occident poartă denumirea de „filozofia conducerii", iar cu un termen mai aparte propus de Douglas Mc. Gregor „cosmologia conducerii",[68] trebuie înţeleasă ca un ansamblu complex de fenomene privitoare la modul în care conducătorii îşi concep propria lor activitate de conducere, sarcinile ce le revin, modalităţile de organizare pe care şi le propun să le utilizeze, tipurile de raportare la normele instituţionalizate pe care trebuie să le respecte, modul concret de raportare comportamentală fie la superiori, fie la subordonaţi. În conceperea acestor îndatoriri îşi spun cuvîntul, fără îndoială, pregătirea şi competenţa profesională a conducătorului, cultura şi educaţia sa anterioară în munca de conducere, competenţa sa interpersonală etc. E. Dale, este de părere că „multă lume nesocoteşte importanţa teoriei în situaţiile practice... Dar hotărîrile, în cazul în care sînt raţionale, se bazează întotdeauna pe o teorie, indiferent de faptul dacă omul care le adoptă îşi dă sau nu seama de aceasta"[69]. De exemplu, spune el, un conducător care crede şi susţine că „subordonaţii săi trebuie să fie bine scuturaţi", acţionează pe baza teoriei potrivit căreia pentru a-i face pe oameni să lucreze bine, trebuie să le faci neplăceri atunci cînd ei lucrează prost. Dimpotrivă, conducătorul care se hotărăşte să stea de vorbă cu subordonaţii săi, să le înfăţişeze obiectivele şi căile prin care ele pot fi realizate, acţionează pe baza unei teorii cu privire la natura umană opusă celei de mai sus. Douglas Mc.Gregor, nume bine cunoscut în psihosociologia americană, îşi construieşte o întreagă lucrare bazată pe ideea că „în spatele fiecărei decizii sau acţiuni luată de conducere sînt supoziţii asupra naturii umane şi a comportamentului uman"[70]. Aceasta îl şi determină să împartă concepţiile existente în practica şi teoria

[68] Douglas Mc Gregor, *The professional manager*, New York, Mc. Graw-Hill Book Company, 1967, p. 4—30. Vezi şi traducerea în limba franceză: Douglas Mc. Gregor, *La profession de manager*, Paris, Dunod, 1974, p. 3—29.

[69] Ernest Dale, *Management: Theory and Practice*, New York, Mc. Graw-Hill, Book Company, 1965, p. 10.

[70] D. Mc Gregor, *The human side of entreprise*, în: E. L. Deci, B. H Gillmer, H. W. Karn, ***Readings in Industrial and Organizational Psychology***, New York, Mc. Graw-Hill, 1972, p. 117—124.

conducerii în două mari categorii numite şi cunoscute în literatura de specialitate sub denumirea convenţională de „teoria X" şi „teoria Y".

În cadrul „teoriei X", bazată pe aserţiuni brutale la adresa fiinţei umane, conducerea, pentru a fi eficientă, se poate „mişca" între două extreme: la una dintre acestea se află conducerea strictă, autoritară, metodele de conducere implicînd constrîngerea şi ameninţarea (uneori deghizată), supravegherea strictă, controlul sever al comportamentului; la cealaltă extremă, se află conducerea liberală, permisivă, metodele de conducere implicînd acordarea permisiunilor solicitate, satisfacerea doleanţelor, realizarea armoniei, oamenii devenind, în felul acesta, docili şi acceptînd conducerea. Cum însă în fiecare dintre aceste două modalităţi de conducere există unele dificultăţi importante (în prima, apariţia unor antagonisme, sabotarea îndeplinirii obiectivelor, scăderea randamentului; în a doua, se poate ajunge la armonie, dar nu şi la rezultate productive, oamenii continuînd să ceară mult, dar să dea din ce în ce mai puţin), se propune o altă filozofie asupra conducerii, deci o altă teorie bazată pe aserţiuni mai umane asupra comportamentului şi naturii umane. „Filozofia după care conducerea bazată pe direcţionare şi control este sau autoritară sau permisivă, a devenit inadecvată deoarece trebuinţele umane pe care această concepţie se bizuie sînt astăzi motivatori neimportanţi ai comportamentului. Direcţionarea şi controlul sînt inutile în condiţiile în care oamenii sînt motivaţi de trebuinţe sociale, de estimare, de autorealizare. Conducerea autoritară sau permisivă nu mai corespunde situaţiei"[71]. Aceasta l-a şi determinat pe Mc. Gregor să propună „teoria Y" bazată pe conducerea participativă şi consultativă „care încurajează pe oameni în a-şi direcţiona energia către scopurile organizaţionale, le dă o anumită putere de decizie oferind condiţii importante pentru satisfacerea trebuinţelor sociale şi de estimare"[72]. Analiza celor două orientări asupra conducerii conţinute în explicaţia pe care o propune Mc. Gregor, evidenţiază, pe de o parte, substituirea unor motivaţii de ordin subiectiv, psihologic, condiţiilor social-economice care exercită de fapt rolul determinant în modelarea relaţiilor de producţie, iar, pe de altă parte, imperativul real pus în faţa organizaţiilor capitaliste moderne de a renunţa la vechile structuri de conducere paternaliste în favoarea altora care să corespundă în mai mare măsură revendicărilor clasei muncitoare din ţările capitaliste şi cerinţelor progresului tehnic.

[71] Douglas Mc. Gregor, *La dimension humaine de l'entreprise...* p. 35.

[72] *Ibidem*, p. 41 şi urm.

Acceptarea și promovarea în practică a uneia sau alteia dintre aceste „filozofii“ este în dependență de particularitățile contextului social obiectiv, dar și de particularitățile conducătorului sau ale organului colectiv de conducere (de informația lor, de sentimentele, atitudinile față de colaboratori etc.). Este de la sine înțeles că în practica conducerii organizațiilor noastre n-ar trebui să-și găsească locul decît orientarea de tip democratic, participativ, implicativ, ce presupune nu doar îndatorirea antrenării maselor la procesul luării deciziilor, dar și transpunerea în fapt a acestei îndatoriri.

Practicarea în timp a anumitor orientări ale conducerii poate duce la o stereotipizare a lor, la uniformizarea și automatizarea lor, la închiderea lor într-o serie de *mentalități*[73] ale conducătorului, ce se formează teptat și devin tradiții. Mentalitățile conducătorului nu sînt altceva decît orientările conducerii îndelung practicate și cristalizate în fenomene de natură psihosocială (atitudini, opinii, judecăți, deprinderi de acțiune) ce au o influență considerabilă asupra desfășurării normale sau, dimpotrivă, cu dificultăți a activității de conducere. Un conducător de întreprindere sau de școală consideră, spre exemplu, că este bine ca în relațiile cu superiorii să informeze doar asupra realizărilor nu și asupra lipsurilor, deficiențelor. O astfel de concepție, pe măsură ce este tot mai des practicată, se instituie cu timpul într-o mentalitate ce poate influența funcționalitatea normală a organizației. Este util de aceea ca orientările și mentalitățile negative să fie la timp depistate și rapid corectate, altfel ele devin adevărate piedici în calea realizării unei conduceri eficiente.

Valoarea orientărilor și mentalităților echipei de conducere și a conducătorilor ei își vor spune cuvîntul în profilul general al echipei. Putem întîlni în practică cazuri de polaritate, adică echipe de conducere cu orientări și mentalități fie pozitive, fie negative care dau naștere la profile specifice, diferențiate, dar și cazuri intermediare, de amestec a celor două categorii de orientări și mentalități care duc la apariția unor profile nediferențiate, ambigue.

O altă problemă pe care o implică profilul echipei de conducere se referă la *autoritatea conducătorilor* sau chiar a ei, știut fiind faptul că un conducător nu-și poate desfășura în condiții optime activitatea sa fără a dispune de autoritate. Dacă în cazul unui conducător individual, problema autorității poate fi cercetată și rezolvată mai ușor, nu același lucru se întîmplă în cazul unui conducător colectiv, unde autoritatea echipei nu derivă pur și simplu

[73] Pentru informații suplimnetare în această problemă, vezi: G a s t o n B o u t h o u l, *Les mentalités*, Paris, P.U.F, 1966.

din însumarea autorităților individuale. Fenomenele de interacțiune psihosocială pot da naștere la o multitudine de efecte, cum ar fi: amplificarea, diminuarea, compensarea sau anularea autorităților individuale și implicit a celei colective. Problema autorității echipei de conducere și a conducătorilor ei este prin urmare esențială.

În literatura de specialitate, problema autorității este amplu dezbătută. Există în acest sens o multitudine de clasificări care, în ciuda varietății lor, tind spre surprinderea aproximativ a acelorași tipuri de autoritate.

Astfel, W. H. Newmann distinge trei tipuri de autoritate: legală (consfințită de cadrul normativ-legislativ); tehnică (dată de componența profesională); operațională (conferită de modul concret de exercitare a activității de conducere). Pierre Baruzy diferențiază autoritatea (dată în special de calitățile psihoindividuale ale omului) de putere (conferită de o instanță superiară). Etiènne Minarik desprinde autoritatea de competență personală și cea bazată pe putere.[74] Aceste tipuri sînt de fapt ceea ce unii autori români numesc: autoritate formală (oficială) și autoritate autentică (reală).[75]

În legătură cu autoritatea echipei de conducere și a conducătorilor ei se ridică două întrebări: care dintre aceste tipuri de autoritate este cel mai eficient?; cum dobîndește, menține sau pierde autoritatea un conducător sau un organ colectiv de conducere?

Dacă ar fi să răspundem la prima întrebare ar trebui să arătăm că în organizațiile socialiste nu este suficientă doar autoritatea formală (ierarhică) sau doar competența profesională. Analizele făcute în documentele de partid au arătat clar că un conducător de întreprindere, de școală, de institut de cercetare etc., sau un organ colectiv de conducere trebuie să fie nu numai bine pregătit profesional, nu numai cu cunoștințe de specialitate, ci și un destoinic conducător politic. Deciziile luate de organele de conducere colectivă trebuie să fie pătrunse de spirit partinic, revoluționar, combativ, să contribuie, mai ales în procesul realizării lor, la formarea concepțiilor și idealurilor comuniste față de îndatoririle sociale. Autoritatea formală a organului colectiv de conducere sau a con-

[74] H. W. N e w m a n, *L'art de la gestion. Les techniques d'organisation et de direction*, Paris, Dunod, 1969 (traducere din limba engleză); P i e r r e B a r u z y, *Le savoir-diriger*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1972; E t i è n n e M i n a r i k, *Pour une autorité de compétence dans l'entreprise*, Paris, Editions Resma, 1974.

[75] M. D u m i t r e s c u, *Organizarea muncii conducătorului de întreprindere*, București, Editura tehnică, 1978, cap. 4; M i h a i F l o r e a, *Funcția de conducere socială. Conducerea colectivă și democrația socialistă*, în: „Structurile organizaționale și eficiența acțiunii“, București, Editura Academiei R.S.R., 1978, p. 75—76.

ducătorului lui trebuie să se dubleze cu *autoritatea politică și ideologică*. Aceasta din urmă, dobîndită prin eforturi personale, dacă se asociază cu competența personală (dată de informațiile, cunoștințele, experiența vastă a agentului de conducere) duce la creșterea prestigiului și influenței sale. Important este deci ca agentul conducător să asigure nu numai condițiile subiective pentru funcționalitatea corespunzătoare a autorității formale, ci s-o convertească pe aceasta din urmă în prestigiu și influență personală și mai ales să realizeze interacțiunea și echilibrul optim al acestor forme de autoritate. Din păcate, în practică tocmai un asemenea echilibru lipsește. Există agenți de conducere care abuzează de autoritatea lor formală, la fel cum alții abuzează de autoritatea lor politică. Fără îndoială că împărțirea inegală a acestor tipuri de autoritate printre conducătorii și membrii echipei de conducere și mai ales funcționalitatea lor foarte specifică, va conduce la conturarea unor profile distincte ale diferitelor echipe de conducere.

La cea de a doua întrebare, răspunsul este relativ simplu: agentul de conducere își dobîndește și menține autoritatea numai în cadrul muncii colective, în interacțiunea eforturilor comune de rezolvare a dificultăților. Dobîndirea, menținerea și pierderea autorității se prezintă ca un proces amplu și complex care nu este lipsit însă de relative contradicții. Uneori se poate întîmpla ca agentul conducător să obțină creditul inițial al colaboratorilor săi în virtutea poziției sale, deci a statului său de conducător, dacă însă un astfel de credit nu este bine onorat, i se poate retrage chiar de către cei care i l-au acordat. „Subalternii nu pot fi induși mult timp în eroare. Ei ajung, destul de repede, să-și cunoască șefii și să-i judece după justa lor valoare. Chiar dacă, de multe ori, datorită poziției ierarhice nu mărturisesc adevăratele lor opinii. În acest caz, ei respectă autoritatea funcției și nu pe cea a omului care ocupă această funcție“.[76] Alteori, se poate întîmpla ca în grup să apară un alt conducător care, deși nu dispune de o autoritate oficială, dispune, în schimb, de una neoficială, morală i-am spune, în virtutea căreia poate prelua inițiativa conducerii. În aceste condiții, relațiile dintre liderul formal și cel neoficial capătă o semnificație deosebită pentru dinamica echipei de conducere. După cum am văzut în capitolul anterior, între ei se pot stabili relații de amiciție sau conflictuale care antrenează fie cooperarea, fie subgruparea membrilor grupului. Așadar, chiar dacă agentul conducător este investit oficial cu autoritate, el și-o poate menține sau pierde numai în procesul interacțional concret din cadrul grupului. Dirijarea interacțiunii sau „manipularea“ ei, cum ar spune autorii americani, trebuie astfel realizată încît să contribuie la formarea unei autorități autentice, bazată pe încredere, stimă și acceptare.

[76] Anton Tabachiu, *Cerințe psihologice pentru conducerea unităților economice*, București, Editura politică, 1974, p. 171.

În sfîrșit, un alt aspect implicat de profilul echipei de conducere și de conducătorii ei este cel al *calităților umane pe care trebuie să le dețină componenții echipei de conducere*. S-a dedus din cele de mai sus că responsabilitățile echipei de conducere colectivă sînt deosebit de mari, aceasta fiind nu un organ consultativ, ci decizional și deliberativ. În aceste condiții, trăsăturile de personalitate ale membrilor echipei de conducere, calitățile lor personale, nu pot fi indiferente, deoarece este clar pentru oricine că o echipă de conducere ce conține mai mulți membri ce dispun de trăsături de personalitate pozitive (capacități organizatorice, spirit de inițiativă și colaborare, cutezanță și perseverență, devotament pentru partid, popor, față de cauza socialismului și comunismului etc.), va fi mult mai eficientă decît o alta în care la membrii ei componenți predomină unele trăsături de personalitate negative (delăsare, incompetență, lipsă de discernămînt, de responsabilitate etc.). Este evident pentru fiecare muncitor că nu oricare dintre ei i-ar putea reprezenta în consiliul oamenilor muncii, la fel cum este evident pentru forurile superioare că nu oricare dintre conducătorii compartimentelor funcționale ar putea fi numiți în organul de conducere colectivă. Numirea sau alegerea unor membri în echipa de conducere ar trebui să se facă ținînd seama de exigențele pe care le impune orice examen de selecție și promovare a personalului, adică prin asigurarea corespondenței sau echilibrului dintre cerințele postului și calitățile de personalitate. În felul acesta s-ar putea evita două dintre situațiile negative cel mai des întîlnite: *situațiile de subasigurare* cînd cerințele postului sînt mult mai mari decît calitățile de personalitate necesare îndeplinirii lor, fapt care dă naștere la *stresul de incompetență*, la „chinul funcției“; *situațiile de supraasigurare* cînd trăsăturile de personalitate sînt mai dezvoltate în raport cu cerințele postului, fapt care dă naștere la *stresul nerealizării personalității la valoarea sa* (la nivel individual) sau la *risipa calităților umane* și *blocarea potențialului* uman (la nivel social). Dintre aceste două situații negative, probabil că mai des întîlnită în funcționalitatea echipei de conducere este prima, ceea ce atrage atenția asupra necesității asigurării unui cadru educațional corespunzător, în vederea formării unor aptitudini psihosociale cerute de funcțiile de conducere, mai ales la reprezentanții oamenilor muncii care lucrează direct în producție.

În acest context, problema depistării calităţilor de personalitate care să asigure succesul conducerii este deosebit de importantă, dar şi deosebit de dificilă deoarece tot mai mulţi cercetători apreciază că activitatea de conducere este un act unic, dată fiind relaţia foarte strînsă care se stabileşte între o anumită persoană (sau colectiv) şi o anumită situaţie. Totuşi s-a încercat rezolvarea ei. Modalităţile de soluţionare cele mai semnificative au presupus fie întocmirea unor *liste sintetice* cu însuşirile de personalitate absolut necesare cadrelor de conducere, fie întocmirea unor liste kilometrice de asemenea însuşiri.

Roger Falk este de părere că liderii industriali trebuie să dispună de următoarele caracteristici: abilitatea gîndirii (a gîndi clar, precis, rapid, fără echivoc, minte flexibilă şi receptivă); cunoştinţe tehnice corespunzătoare domeniului de activitate; integritate (a admite chiar şi imperfecţiunile proprii); perspicacitate (capacitatea de a evalua dibaci şi pătrunzător situaţiile) şi iniţiativă (fără a o confunda cu utilizarea procedeelor necinstite); comunicativitate (capacitatea de a stabili rapid contactele verbale); inteligenţă (care nu trebuie să însemne slăbiciune şi sentimentalism); entuziasmul.[77]

Alţi autori întocmesc liste cu nenumărate asemenea însuşiri. Emil Mihuleac, spre exemplu, procedează în acest fel.[78]

Ambele procedee prezentate îşi au avantajele şi dezavantajele lor. Astfel, primul procedeu are avantajul unei viziuni sintetice asupra personalităţii umane, dar are dezavantajul sărăcirii ei, în timp ce cel de al doilea are avantajul descrierii mai amănunţite şi deci mai realiste a personalităţii, în schimb are dezavantajul inhibării cadrelor de conducere cînd se află în faţa unor asemenea liste conţinînd însuşiri pe care ei trebuie să le posede.

Părerea noastră este că această problemă ar putea fi rezolvată prin elaborarea unui model *sintetic-integrativ*, adică prin stabilirea *expresă* şi *explicită* a cîtorva caracteristici esenţiale pentru activitatea de conducere cărora să li se subsumeze în mod *implicit* o serie de alte caracteristici. De exemplu, s-ar putea considera ca fiind esenţiale pentru activitatea de conducere următoarele caracteristici psihoindividuale şi psihosociale; orientarea politico-ideologică; inteligenţa; sociabilitatea; responsabilitatea; curajul. Fiecăreia dintre aceste caracteristici sau însuşiri, i s-ar putea subsuma sau integra altele care, în mod firesc, sînt cuprinse în ea sau presupuse de

[77] Roger Falk, *The Business of Management. Art or Craft?*, London, Penguin Books, 1967, p. 28—29.

[78] Emil Mihuleac, *Ştiinţa conducerii şi profilul conducătorului*, Bucureşti, Editura didactică şi pedagogică, 1977.

ea. Astfel, orientarea politico-ideologică comunistă implică însuşiri cum ar fi: colectivismul opus individualismului, democratismul opus autoritarismului, participativ-implicativul opus declaratismului etc. La fel, inteligenţa implică prezenţa originalităţii, creativităţii, flexibilităţii, operativităţii capacităţilor rezolutive etc.

Totuşi problema care se ridică nu este doar a stabilirii unor asemenea liste oricît de scurte sau lungi ar fi ele. Şi aceasta deoarece există în realitate oameni care deşi nu dispun de unele sau altele dintre aceste însuşiri sînt totuşi conducători, la fel cum există alţii care dispun de asemenea însuşiri şi nu sînt conducători. Apoi, trebuie să luăm în considerare şi faptul că nu toate însuşirile sînt necesare în egală măsură tuturor tipurilor de conducători. Halpin şi Winer au găsit, de exemplu, două însuşiri majore pe care trebuie să le posede conducătorii — considerarea, orientarea spre oameni, spre relaţii şi ceea ce ei au numit „structura de iniţiere" adică orientarea spre producţie, spre sarcinile de rutină în vederea realizării performanţelor. Dar tot ei au arătat că prima însuşire este mult mai necesară conducătorilor (directorilor) de şcoli, în timp ce cea de a doua este mai utilă pentru piloţii comandanţi de avioane.[79] Deci nu atît inventarierea unor însuşiri este necesară, cît stabilirea relevanţei lor pentru anumite categorii de conducători. Ceea ce este util pentru un conducător de la un anumit nivel ierarhic s-ar putea să nu fie în aceeaşi măsură pentru un altul de la un alt nivel ierarhic; ceea ce reprezintă o însuşire care asigură succesul unui conducător dintr-un domeniu de activitate, dintr-o organizaţie s-ar putea să nu aibă exact aceeaşi semnificaţie pentru un altul din alt domeniu de activitate, din altă organizaţie. N-am vrea să se înţeleagă de aici că în domeniul profilului psihologic al cadrelor de conducere ar exista o foarte mare relativitate, un foarte mare arbitrar. Dimpotrivă, vrem să arătăm că există o serie de însuşiri psihologice absolut necesare pentru orice cadru de conducere fără prezenţa cărora munca de conducere n-ar putea fi concepută, dar că acestea se particularizează şi capătă înfăţişări şi semnificaţii deosebite în funcţie de o mulţime de factori cum ar fi nivelul ierarhic, domeniul de activitate, specificul organizaţiei.

Atît la stabilirea listelor de însuşiri de personalitate, cît mai ales la indicarea relevanţei însuşirilor nu se poate face abstracţie de serviciile psihologului. El este cel care pe baza utilizării unor instrumente speciale (cum ar fi îndeosebi testele) va reuşi să contribuie la rezolvarea unei probleme atît de complicate. În literatura

[79] După: Edwin P. Hollander, *Principles and methods of social psychology*, New York, Oxford University Press, 1971, p. 616—617.

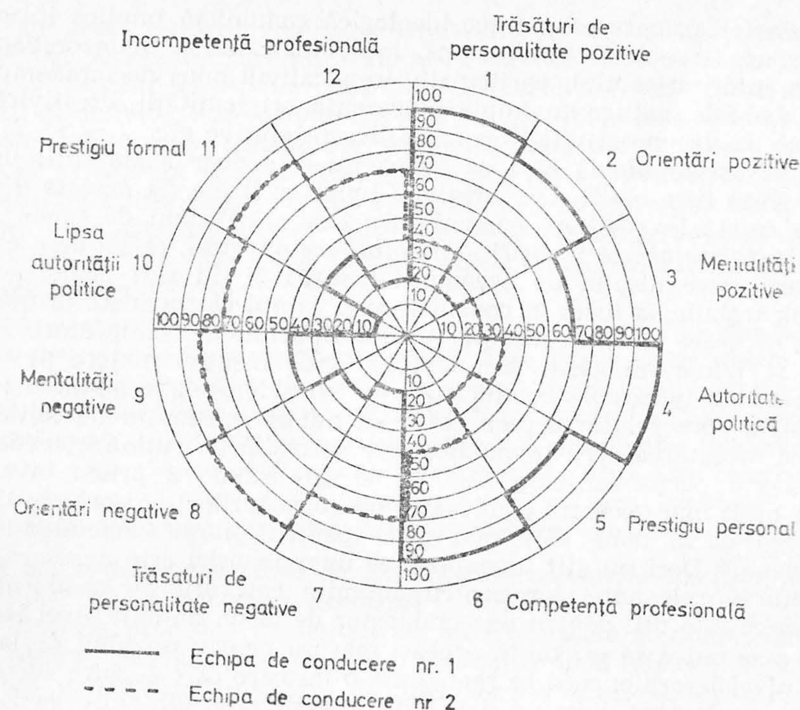


Fig. 3.2. Profilele a două echipe de conducere colectivă.

noastră de specialitate întîlnim studiul lui Anton Tabachiu asupra profilului psihosocioprofesional al conducătorului unității economice care încearcă să aducă unele lămuriri în acest sens.[80]

Corelarea și îmbinarea acestor trei categorii de factori la care ne-am referit (orientările și mentalitățile echipei de conducere și a conducătorului, autoritatea lor, calitățile personalității conducătorilor) dau naștere la profile psihosociale distincte ale echipelor de conducere colectivă. În figura 3.2. încercăm să redăm două asemenea profile a două echipe de conducere colectivă. Se poate observa că profilul psihosocial al unei echipe de conducere este predominant pozitiv (bazat pe autoritate reală, pe capacități și prestigiu personal etc.) în timp ce profilul celeilalte echipe de conducere este mai puțin clar diferențiat și cu o ușoară orientare spre stînga (autoritate

[80] Anton Tabachiu, *Conducătorul de întreprindere*, București, Editura științifică și enciclopedică, 1976, cap. 4.

și competență formală, predominanța unor trăsături de personalitate negative la membrii componenți ai echipei de conducere). Stabilirea unor asemenea profile ar putea constitui o bună bază de pornire pe direcția intervenției în echipele de conducere în vederea ameliorării uneia sau altora dintre elementele componente ale profilului. De exemplu, s-ar putea „crește" autoritatea reală și competența personală a unor membri, s-ar putea conștientiza rolul negativ pe care îl au o serie de trăsături de personalitate, s-ar putea ameliora statutul unor membri ai echipei, fapt care ar îmbunătăți situația întregii echipe de conducere.

Cel de al treilea grup de probleme presupuse de conducerea colectivă derivă din *funcționalitatea concretă a echipei*, din relațiile ce se stabilesc între membrii echipei de conducere, între ei și conducătorii echipei în funcție de sarcinile pe care le au de rezolvat. Din această perspectivă, trei chestiuni ni se par a fi esențiale, și anume: decizia, participarea la luarea deciziilor și climatul de lucru.

Problema *luării deciziilor* și cea a asigurării *participării* tuturor membrilor grupului la procesul decizional, reprezintă punctele „cheie" și adeseori „nevralgice" ale echipei de conducere. De cele mai multe ori eficiența nu numai a echipei de conducere dar chiar a organizației întregi este dependentă de felul cum se parcurg fazele procesului decizional, de felul cum se implică fiecare membru în realizarea acestuia. Dat fiind faptul că ne vom ocupa mai pe larg de problemele deciziei și participării în capitolul următor, nu mai stăruim aici asupra lor.

Problema *climatului de lucru* din cadrul echipei de conducere este de asemenea esențială. Climatul favorabil sau nefavorabil, tonifiant sau inhibitor, cald-uman sau rece-distant, destins-relaxat sau încordat-tensionat, deschis sau suspicios, este în măsură de a da naștere la un moral crescut sau scăzut și de a influența întreaga activitate a echipei de conducere.

Funcționalitatea concretă a tuturor acestor aspecte (decizie, participare, climat) contribuie la constituirea fizionomiei psihosociale a echipei de conducere. Dar nu orice echipă de conducere este eficientă ci numai aceea în care întîlnim: 1. înțelegerea mutuală între membrii grupului și identificarea de aceștia a sarcinilor fundamentale; 2. comunicații deschise; 3. încrederea membrilor echipei unii în alții, inclusiv în liderul oficial al echipei; 4. susținerea reciprocă; 5. respectarea diferențelor individuale între membri echipei de conducere; 6. utilizarea selectivă a echipei, pentru activități veritabile de echipă; 7. calificarea adecvată a membrilor echipei; 8. existența unui bun lider (competent, calificat, cu însușiri pozitive de personalitate). Mc. Gregor, care enumeră aceste opt variabile arată

că numai interacțiunea lor dă naștere la o echipă de conducere eficientă. O asemenea echipă „este un sistem complex și delicat, a cărei formare și întreținere presupune mult timp și atenție. Contribuția sa potențială la realizarea obiectivelor întreprinderii merită însă efortul dedicat construirii ei“.[81]

În încheierea acestui paragraf, am dori să subliniem două concluzii.

1. Se degajă aproape de la sine că o asemenea problematică a echipei de conducere este nu numai bogată și variată, dar și foarte complexă și dificilă, putem spune chiar foarte dificilă.* Abordarea și mai ales rezolvarea ei nu se poate face fără o muncă susținută și continuă, fără apelul la cuceririle științei psihologice. Utilizarea în procesul complex al conducerii organizațiilor sociale a unor cunoștințe psiho-sociale și psiho-organizaționale, a unor instrumente speciale de investigație este nu numai de dorit, dar și absolut necesară.

2. Este dezirabil ca toate aceste probleme să poată fi rezolvate corespunzător, optim. În realitate însă intervin, din multe cauze, în anumite circumstanțe, pentru anumite perioade de timp, o serie de „scurt-circuitări“ care îngreuiază activitatea de conducere a organizațiilor. Dacă acestea sînt permanentizate se transformă în adevărate „piedici“ sau „bariere“ în calea realizării unei conducerii eficiente. Dată fiind prezența lor, fie ea și temporară sau accidentală, cît și necesitatea de a le înlătura, ne vom ocupa de ele, mai în detaliu, în continuare.

5. DIFICULTĂȚI ÎN CALEA CONDUCERII

În calea conducerii organizațiilor sociale apar uneori o serie de piedici, de obstacole care îngreuiază activitatea. Psihologul, sociologul, alți specialiști, organizatorii și conducătorii organizațiilor pentru a putea interveni pe direcția înlăturării sau diminuării lor, trebuie să cunoască natura, ponderea și rolul acestora. Cît privește

[81] Douglas, Mc. Gregor, *La profession de manager*... p. 158.

* Aceste probleme și multe altele încă fac obiectul nenumăratelor lucrări publicate în literatura de specialitate. Chiar lucrări mai vechi sesizează și acordă atenția cuvenită unor astfel de probleme ceea ce evidențiază încă odată semnificația lor. Vezi, spre exemplu: S. D. Hoslett (ed.), *Les aspects humains de la direction des entreprises*, Paris, Dunod, 1959 (traducere din limba engleză), îndeosebi articolele semnate de: Ordway Tead, Chester I. Barnard, D. Mc. Gregor, F J. Roethlisberger, H. Melter etc.; Harwood F. Merrill (ed.), *Les Clasiques du Management*, Bibliothèque du Management, 1960 (traducere din limba engleză).

natura dificultăților cu care se confruntă conducerea la un moment dat nu este greu să ne dăm seama că acestea sînt, pe de o parte, *dificultăți obiective*, independente de voința și dorința conducătorilor, iar pe de altă parte, *dificultăți psihologice*, subiective, care țin de particularitățile personale, psihologice ale conducătorilor. Doi autori români făcînd o analiză atentă a activității desfășurată de mai multe cadre de conducere au reușit să inventarieze, să descrie și să analizeze o multitudine de dificultăți în care cu ușurință le-am putea identifica atît pe cele obiective, cît și pe cele psihologice.[82] La fel, multe dintre cele 33 de principii de conducere a întreprinderii, formulate de Karl Stefanic-Allmayer[83] se referă la o serie de dificultăți psihologice care apar în calea conducerii. Astfel, lipsa timpului pentru reflecție, nedozarea corespunzătoare a comportamentului, necunoașterea punctelor nevralgice ale întreprinderii, lipsa viziunii de ansamblu asupra ei, insuficienta dezvoltare a „simțului esențialului“ la conducători, lipsa competenței interpersonale etc, sînt tot atîtea particularități ce țin de laturile cognitive, afective, aptitudinale sau atitudinale ale conducătorilor care, în măsura în care lipsesc sau sînt foarte puțin dezvoltate, se instituie în adevărate „bariere“ psihologice în calea unei conduceri eficiente.

Dintre cele două categorii de dificultăți pe noi ne interesează mai puțin cele obiective și mai mult cele psihologice. Dar în legătură cu acestea din urmă apare o întrebare: ele sînt de ordinul psihologiei individuale sau vizează cumva și psihologia socială?

Unii autori sînt tentați să creadă că aceste bariere sînt de ordinul psihologiei individuale și diferențiale. H. Schaffer,[84] spre exemplu, vorbește de *dualitatea comportamentului uman* exprimată în faptul că există un permanent amestec între rațional și irațional, conștient și inconștient, logic și afectiv, între tendința omului de a evita situațiile care produc anxietate, amenințare, depresiune sau a celor în care ne simțim incompetenți, slabi, ridicoli, și cea de căutare a situațiilor de acceptare, promovare, siguranță. Cu timpul, amestecul acestor fenomene și tendințe care răspund unor nevoi strict personale, dă naștere la așa numitele *mecanisme de apărare*

[82] Paraschiv Bașturea, Ioniță Olteanu, *Cu privire la conținutul muncii de conducere și profilul directorului de întreprindere*, în: *Organizarea activității de conducere a întreprinderilor*, București, Editura Academiei R.S.R., 1968, p. 47—74.

[83] Karl Stefanic-Allmayer, *33 de principii de conducere a întreprinderii*, București, Editura politică, 1970 (traducere din limba germană).

[84] H. Schaffer, *Piedicile psihologice în calea eficienței conducerii*, Business Horizons, S.U.A., 1971, Nr. 2, p. 17—25. Traducere din engleză, în: *Conducerea și organizarea întreprinderilor*, Institutul central de documentare tehnică, 1972, nr. 2, p. 80—89.

ale individului (de regulă inconștiente) care, după expresia autorului, produc comportări fie favorabile, fie defavorabile conducerii întreprinderii. Dintre comportamentele defavorabile întreprinderii, Schaffer se referă la: interpretarea lucrurilor sub aspectul cel mai favorabil nevoilor particular-psihologice pe care le avem; negarea, adică trecerea cu vederea a unor probleme dificile care prin simplul fapt că nu sînt luate în seamă vor fi lichidate; „xenofobia", adică învinovățirea permanentă și evident nejustificată a altora; conducătorii visează lucruri imposibile. Acest din urmă mecanism este mai complicat și cu multe articulații și implicații. Astfel, el se referă la situația în care conducătorii de îndată ce se conving de dificultatea și greutatea atingerii unor țeluri, se simt ușurați și nici nu mai încearcă să le depășească; la situația în care conducătorul invocă „lipsa de timp", faptul că este ocupat în permanență, prin menținerea aglomerării preocupărilor el menținîndu-și, de fapt, confortul, căci timpul de liniște, neplanificat, lipsa preocupărilor i-ar putea provoca o mare anxietate, conștientizarea unor limite etc., de aceea, crede autorul, cea mai mare raționalizare a conducerii ar consta în asigurarea timpului de răgaz, de meditație; la situația în care conducătorii se simt confortabil din punct de vedere psihologic prin „evadări către sistem și structural"; adică spre structurile și regulile formale ale întreprinderii, spre cea ce este bine încetățenit, bine fixat și structurat, știind faptul că orice propunere de schimbare, de trecere spre altceva decît ceea ce a fost, produce neliniște; la situația în care pentru a evita riscurile și stările psihologice neplăcute ale unei eventuale nerealizări a obiectivelor propuse, se creează tot felul de „portițe" de scăpare în fixarea obiectivelor („dacă condițiile vor permite", „din motive independente de voința noastră" etc.).

Toate aceste comportamente sînt determinate de unele dintre „mecanismele de apărare" ale individului care răspund nevoilor lui personale. Ele au cîteva particularități generale: 1) sînt universale (acționează la toți oamenii); 2) sînt necesare (în sensul că îndeplinesc rol de echilibrare psihologică a individului); 3) sînt individuale (caracterizează fiecare individ în parte, depind de particularitățile ontogenezei sale); 4) sînt stabile (se fixează odată pentru totdeauna).

Dacă existența mecanismelor de apărare nu poate fi pusă la îndoială credem că părerea autorului potrivit căreia ele ar fi stabile, date și fixate în individ odată pentru totdeauna, este eronată. La fel de eronată, sau oricum exagerată, ni se pare a fi și concluzia sa: „orice strategie de conducere bazată pe ignorarea sau deformarea realității acestor mecanisme de apărare este destinată eșecului, întocmai ca orice strategie bazată pe ideea că aceste scheme fundamentale pot fi ușor modificate la un individ sau la un grup". A accepta o asemenea idee ar însemna a nega rolul situației în procesul conducerii, mai ales al interacțiunii dintre persoană și situație în conducere, ar însemna a nega capacitățile individului de a se educa și autoeduca, de a-și schimba unele dintre trăsăturile sale neeficiente, în fine, de a se adapta convenabil particularităților situației. Credem de aceea că problema nu este aceea a absolutizării acestor mecanisme de apărare, ci aceea a depășirii lor atunci cînd se dovedesc a fi neeficiente. Cum arătam, ele nu au doar un rol negativ, ci și unul pozitiv. Chiar Schaffer afirma că forțele care i-au împins pe mulți conducători spre inovații, spre asumare de riscuri, își au rădăcina în multe nevoi personale de care ei nici nu-și dau seama.

Un cercetător american, Henry Mintzberg, efectuînd o amplă investigație asupra conducătorilor executivi din cinci organizații, prin utilizarea timp de cîte o săptămînă a „observației structurate", a pus în evidență existența unor importante bariere de ordin psihosocial ce apar în calea conducătorilor. El observă că șefii ierarhici dispun de multiple roluri, diferențiate între ele, ce derivă din autoritatea și poziția lor socială asociate cu funcția de conducător.

Astfel, unele dintre rolurile conducătorilor relatează despre comportamentul acestora centrat în jurul *legăturilor interpersonale(rol de simbol* pentru grup și organizație — prezidează întrunirile sărbătorești, semnează documentele legale, primește vizitatori; *rol de îndrumător* — indică relațiile conducătorilor cu subordonații; *rol de legătură* — între superiori, inferiori și egali). Alte roluri informează despre comportamentele de tip *comunicațio-nal-informațional* ale conducătorului *(rol de sistem nervos* — spre el se îndreaptă și se comasează toată informația astfel încît el știe mai mult decît oricare dintre subordonații săi; *rol de propagator* — de transmițător al informațiilor către subordonați; *rol de purtător de cuvînt* — transmite informațiile în afara grupului sau organizației). În sfîrșit, există și roluri legate de procesul *luării deciziilor (rol de inițiator* — inițiază acțiuni; *rol de mediator al conflictelor; rol de contabil* — ține evidența celor petrecute în grup; *rol de negociator* în relațiile cu alte grupuri sau cu alte organizații).[85]

Se remarcă că cele zece roluri sînt în esență roluri de tip interacțional, evidențiind nenumărate tipuri de relații între conducători și alte persoane din cadrul organizației. „Jucarea" lor adecvată implică prezența unei anumite experiențe interacționale de tip

[85] Henry Mintzberg, *Managerial Work: Analysis from Observation*, în: J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, J. H. Donnelly, *Readings in Organization. Structure, Processes, Behavior*, Dallas, Texas, Business Publications, Inc., 1973, p. 33—39.

psihosocial. Semnificativ este faptul că mulţi conducători cînd sînt investiţi cu asemenea roluri şi chiar mult după aceea, nu dispun de cunoştinţe suficiente despre felul cum trebuie jucate aceste roluri, mai mult, ei nu dispun de comportamente adecvate pentru transpunerea în practică a unor asemenea roluri. Fără îndoială că un astfel de fapt apare ca o serioasă barieră în calea activităţii de conducere. Un conducător care nu ştie să-şi îndrume subalternii, care nu ştie să transmită informaţiile către subordonaţii sau superiorii săi, care nu iniţiază acţiuni în grup, care nu ştie să tempereze conflictele ivite, va întîmpina destul de multe greutăţi în activitatea de conducere a grupului sau a organizaţiei.

Şi alţi cercetători consideră că barierele psihologice ce apar în calea eficienţei conducerii sînt nu de ordin individual, ci psihosocial. Cătălin Mamali,[86] spre exemplu, se referă la alte dificultăţi psihosociale ce împiedică adeseori activitatea de conducere. El arată că unele erori apărute în percepţia semenului sînt esenţiale în acest sens. În procesul funcţionării relaţiilor interpersonale, omul reacţionează nu doar la structura reală a relaţiilor sale, ci şi la modul în care el percepe aceste relaţii, la imaginea pe care şi-a format-o despre aceste relaţii. Dar, între relaţia şi imaginea despre ea nu există, întotdeauna, o concordanţă, o concomitenţă; de obicei, imaginile rămîn în urma evoluţiei reale a relaţiilor. Pe acest fond, uneori noi apreciem un comportament actual al unui om prin prisma comportamentului său anterior, care nu mai corespunde însă noilor particularităţi ale situaţiei. Aceasta este ceea ce autorul numeşte *inerţia percepţiei,* care poate atrage după sine o serie de dificultăţi în procesul conducerii mai ales atunci cînd inerţia percepţiei se transferă de la nivel perceptiv la nivel social, adică la nivelul structurilor organizatorice şi a mecanismelor de funcţionare, putînd lua, în acest caz, forma inerţiei sociale. Inerţia percepţiei, corelată cu asimilarea efectului la cauză (înţelegerea şi aprecierea unor acţiuni efectuate, prin raportarea directă la autorul lor) dă naştere la fenomenul de *iradiere a prestigiului şi autorităţii.* Cătălin Mamali desprinde două tipuri de „iradieri": prima este iradierea prestigiului asupra altor domenii de activitate decît cel care a stat iniţial la baza formării prestigiului; a doua este iradierea prestigiului asupra altor persoane cu care posesorul prestigiului nu are legături specifice domeniului său de autoritate. Se întîmplă adeseori să se creadă că dacă cineva este bun într-un domeniu, dacă face faţă cu

[86] Cătălin Mamali, *Inerţia percepţiei sociale. Efectele ei în procesul de conducere,* în: *Sociologia şi ştiinţa conducerii,* Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 1972, p. 80—86.

succes sarcinilor ce-i sînt repartizate, apoi el ar fi bun şi în alte domenii, pentru care de fapt nu are o acoperire reală (primul tip de iradiere a prestigiului). Alteori, dacă o persoană oarecare este văzută mereu în compania unei alte persoane cu statut înalt, se creează impresia că persoana respectivă ar avea şi ea un statut la fel de înalt cu cea a persoanei în compania căreia se află (al doilea tip de iradiere a prestigiului). Inerţia percepţiei şi iradierea prestigiului au o serie de efecte asupra relaţiilor normale între nivelurile ierarhice ale grupului. Astfel, se poate accentua decalajul dintre structura ierarhică formală şi cea informală; dat fiind faptul că comportamentul actual este interpretat prin prisma celui trecut, se pierd din vedere performanţele actuale, prezente ale oamenilor, ceea ce face ca cei cu un statut anterior scăzut să se resemneze, iar cei care au avut un statut ridicat, dar acum nu-l mai au, pot obţine recompense nemeritate. Fără îndoială că astfel de fenomene apărute ca urmare a distorsiunilor percepţiei semenului îngreuiază mult activitatea curentă a grupurilor şi organizaţiilor sociale.

La aceste tipuri de erori perceptive putem adăuga şi altele, cum ar fi: *simplificarea exagerată* a unor comportamente sau trăsături de personalitate ale persoanelor pe care le percepem (de regulă, a trăsăturilor psihologice ale subordonaţilor); *atribuirea* de trăsături şi comportamente unor persoane pe care acestea în mod real nu le au, aceasta fie pentru că ele sînt prezente la conducător, la cel care le atribuie, fie pentru că conducătorul ar dori să le găsească, să le ştie prezente la colaboratorii săi; *stereotipia,* adică reducerea unor comportamente la diverse „categorii" comportamentale, stabilite însă arbitrar; *prudenţa* sau *indulgenţa excesivă* în perceperea altora etc.

Unii autori aduc o viziune mult mai complexă asupra barierelor care apar în calea conducerii. Pornind de la luarea în considerare a mai multor aspecte (oameni, idei, valori, probleme, realităţile organizaţionale), ei descriu aceste bariere în multitudinea aspectelor lor. Astfel, unele dintre ele pot fi individual psihologice, însă generate psihosocial, altele pot fi psihosociale, deşi suportul lor concret este individul. Nathaniel Stewart, spre exemplu, se referă la o serie de *slăbiciuni ale conducătorilor* care le afectează capacitatea de a vedea clar sau în profunzime şi care duc la un exces de egoism, la rigiditate şi inflexibilitate, la fuga de răspundere. „Slăbiciunile se relevă în concepţia şi perspectiva omului şi, inevitabil, în atitudinile, comportarea şi acţiunile lui în calitate de conducător... Slăbiciunile sînt în multe privinţe destul de grave pentru a contribui la ceea ce duce în mare măsură la lipsa de maturitate în

conducere"[87]. Slăbiciunile care provoacă multe dificultăţi şi care apar ca bariere în calea unei conduceri eficiente sînt împărţite de el în patru categorii: 1) cele care provin din *natura umană;* 2) cele ce provin din raportarea conducătorilor la *idei şi valori;* 3) cele ce reies din *tratarea problemelor;* 4) cele ce apar din *înfruntarea realităţilor vieţii de organizaţie.* Din chiar această clasificare observăm că unele sînt predominant psihologic individuale, în timp ce altele sînt predominant psihosociale sau organizaţionale.

În prima categorie sînt incluse slăbiciuni ca: incapacitatea conducătorului de a accepta critica; considerarea acţiunilor celorlalţi membri ai organizaţiei ca fiind competiţionale şi ameninţătoare; reţinerea de la relaţii umane, personale cu colegii sau subalternii; lipsa dorinţei de a acorda încredere sau recompense cînd acestea sînt bine meritate; duritatea nejustificată bazată pe mentalitatea că numai astfel oamenii pot fi ţinuţi la respect; indiferenţa faţă de utilizarea capacităţilor subalternilor şi lipsa dorinţei de a le dezvolta. În cea de a doua categorie apar slăbiciuni ca: handicapul mental care împinge pe om de a menţine statu-quo-ul, indiferent de consecinţe; emoţionalismul, adică reacţia emoţională faţă de o idee, propunere, care duce la sugrumarea, abandonarea sau blocarea ideilor noi, la exagerarea propriei funcţii şi la discreditarea altora. În categoria a treia figurează următoarele slăbiciuni: tărăgănarea, adică tendinţa de a bloca, de a aştepta ca problema să se rezolve de la sine, de a amîna rezolvarea unei probleme; evitarea asumării de riscuri concretizată mai ales în fuga de autoritate; căutarea acoperirii, a unei formule comode de abordare, pasarea răspunderii, lipsa inclinaţiei de a diagnostica, analiza şi aprecia, neputinţa de a lua în considerare alternative la adoptarea unei decizii şi tendinţa de a acţiona după model, datorat unui precedent, prejudecăţile în legătură cu o serie de probleme. Cea de a patra categorie vizează incapacitatea conducătorului de a face faţă realităţilor vieţii de organizaţie, de a primi loviturile fără a-şi forma un complex de persecuţie, de a trăi echilibrat atît victoriile, cît şi înfrîngerile, de a acţiona în condiţii de tensiune şi frustrare; ea se manifestă cel mai adeseori prin lipsa dorinţei conducătorilor de a-şi delega autoritatea. Deşi multe dintre slăbiciunile enumerate par a fi de ordin psihologic individual, ele nu sînt altceva decît reflexul imediat al modului de raportare a conducătorilor la ceilalţi oameni, la felul de a concepe relaţiile cu ei, de a le realiza practic. Din această perspectivă, ele reprezintă sedimentarea, cristalizarea şi generalizarea selectivă tocmai a planului interacţional uman.

[87] Nathaniel Stewart, *Strategies of Managing for Results*, Londra, Edit. Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., 1967, p. 21.

Toate aceste slăbiciuni au cauze diverse. Ele pot avea la bază incapacitatea de a judeca oamenii, supraestimarea diferenţelor individuale dintre oameni, neputinţa de a recunoaşte forţele motivaţionale ale oamenilor ca factor cheie al productivităţii şi al relaţiilor dintre oameni (prima categorie); teama de necunoscut, sentimentul de nesiguranţă, incapacitatea de a se ridica deasupra nivelului unei funcţii deţinute anterior (a doua categorie) etc. La aceste cauze ale slăbiciunilor enumerate de autorul citat, care sînt aproape exclusiv psihologice, am putea adăuga şi condiţiile social-economice, social-culturale ale unei anumite orînduiri care generează apariţia lor, sau care constituie factori favorizanţi în apariţia lor. Unele cauze, cum ra fi teama de necunoscut, sentimentul de nesiguranţă sînt constructe psihologic-individuale în acord cu particularităţile orînduirii capitaliste bazată pe individualism, egoism, concurenţă, pe relaţii de exploatare.

Prezenţa uneia sau alteia dintre slăbiciunile enumerate la un cadru de conducere îi îngreuiază simţitor acestuia activitatea. De aceea este necesar ca ele să fie analizate, cunoscute, depăşite, învinse. Ele nu sînt imuabile, date odată pentru totdeauna, dimpotrivă, au caracter temporar, situaţional. Dacă nu se iau însă măsuri de lichidare a lor, prin repetare se poate ajunge la automatizarea şi cronicizarea lor. Depăşirea şi învingerea lor se poate realiza numai prin respectarea următoarelor condiţii: 1) de a şti ce este o slăbiciune, cum şi cînd se manifestă ea; 2) de a recunoaşte principalele categorii în care se încadrează cele mai multe slăbiciuni; 3) de a fi în gardă faţă de dificultăţile pe care le creează; 4) de a aplica tipul de remediu adecvat în învingerea lor; 5) de a înţelege că măsurile de contracarare a lor constituie un mijloc de îndrumare a relaţiilor dintre şefi şi subalterni.

Cele mai multe dintre barierele care apar în calea conducerii se datorează mai ales acţiunii combinate şi interdependente a factorilor obiectivi cu cei psihologici, psihosociali şi organizaţionali. Uneori chiar cadrul structural organizaţional, chiar legile elaborate pot duce la apariţia unor dificultăţi în calea conducerii. Alteori, funcţionarea concretă a organelor de conducere colectivă, sau de conducere curentă, anumite practici fie ale directorului, sau ale celorlalţi conducători, fie ale echipei de conducere pot deveni bariere în calea conducerii. Printre primele se înscriu şi cele sesizate cu prilejul unei ample anchete[88] întreprinsă în 84 de întreprinderi,

[88] Mircea Preda, Ioan Vida, *Cerinţe actuale ale perfecţionării formelor de conducere colectivă în unităţile economice de stat,* în „Viitorul social", 1974, nr. 1, p. 149 şi urm.

din mai multe județe ale țării, imediat după introducerea sistemului de conducere colectivă reieșite îndeosebi din unele lipsuri ale legii 11/1971 și legii 68/1973, fapt care a și dus la corectarea acestor legi. Printre celelalte mai importante ni se par a fi următoarele:

— prezența unei *conduceri colective aparente* care constă în faptul că deși anumite chestiuni sînt discutate și dezbătute în colectiv, ele rămîn tot așa cum a hotărît inițial conducătorul sau cum va hotărî el ulterior; această formă de conducere presupune multă pierdere de timp și creează la membrii echipei de conducere sentimentul inutilității discuțiilor și dezbaterilor; mai grav este faptul că uneori chiar membrii echipei de condurere deși sesizează ineficiența unei asemenea practici nu fac nimic pentru remedierea ei;

— prezența convingerii, la membrii echipei de conducere colectivă, că *răspunderea colectivă o slăbește pe cea individuală*, fapt care apare mai ales atunci cînd responsabilitățile (îndeosebi cele materiale) nu sînt individualizate; o asemenea individualizare este cu atît mai necesară cu cît unii dintre membrii organului de conducere colectivă activează în calitate de activiști obștești; lipsa acestor reglementări duce la practica iresponsabilității (mai ales materiale) a tuturor membrilor echipei de conducere;

— *abuzul de conducere colectivă*, practicarea ei în orice moment, pentru orice fleac, fapt care se soldează cu „scăderea eficienței activității; scade gradul de inițiativă și răspundere personală, prelungește timpul de luare a deciziilor operative, complică mult lucrurile în mod inutil"[89];

— prezența unui *climat psihosocial mult prea călduț*, a unor relații afectiv-simpatice între membrii echipei de conducere colectivă, excesiv de amicale, de „prietenești", fapt care atrage după sine prezența a două pericole: fie pe cel al apariției unui *subiectivism* foarte pronunțat la membrii organului colectiv de conducere, promovarea propriilor interese, învăluirea lor într-o pojghiță principială, eludarea intereselor întreprinderii sau ale altor persoane din cadrul organizației, fie pe cel al *subdividerii* organului colectiv de conducere în unul sau mai multe subgrupuri ce se opun reciproc unele altora; uneori chiar organul colectiv de conducere se poate constitui în subgrup opus masei celorlalți membri ai organizației;

— *lipsa generalizării conducerii colective la tote nivelurile ierarhice*, practicarea stilului de conducere colectivă numai în interiorul organului de conducere nu în toată organizația (s-ar putea ca biroul executiv al consiliului oamenilor muncii să practice un stil de muncă și conducere colectivă care să nu mai fie întîlnit fie în

[89] K a r l S t e f a n i c-A l l m a y e r, *op. cit.*, p. 210—211.

consiliu, fie în alte compartimente ale întreprinderii); formula „delegați-ne pe noi să rezolvăm problema aceasta" implică uneori excluderea de la decizie chiar a celor interesați.

Dar în funcționarea concretă a activității de conducere apar și alte practici îndeosebi la conducătorii executivi sau la cei din compartimentele funcționale care cu timpul pot deveni dăunătoare. Cu prilejul unei consfătuiri de la C.C. al P.C.R., secretarul general al partidului, tovarășul Nicolae Ceaușescu s-a referit la cîteva dintre ele: 1) existența unor deficiențe în organizarea înfăptuirii în viață a hotărîrilor luate, manifestate în constituirea la cadrele de conducere a unor mentalități potrivit cărora alții trebuie să le rezolve problemele sau prin instituirea unei delăsări, comodități, diminuare a spiritului de răspundere; 2) tratarea diferențiată, prioritară a „problemelor" ivite, în sensul că asupra unora se concentrează toată lumea în timp ce altele sînt ignorate fapt care duce la constatarea unor deficiențe sau greutăți tocmai în aceste sectoare care din nou duc la concentrarea forțelor și astfel se creează un adevărat cerc vicios; 3) insuficienta cunoaștere a hotărîrilor și legilor țării („legile țării nu sînt făcute doar pentru a fi citite și puse în sertar"); 4) lipsa informării la timp, operative, a organelor superioare asupra unor deficiențe apărute, acestea ca urmare a unei mentalități potrivit căreia e mai bine să ne păstrăm grijile pentru noi decît să le aruncăm pe capul altora, sau potrivit credinței că acestea vor putea fi rezolvate cu forțe proprii; 5) insuficienta participare directă a cadrelor de partid la întreaga muncă economico-socială; 6) practica abuzului de controale.

Este evident că asemenea moduri de înțelegere, asemenea mentalități și practici acționale se transformă curînd în adevărate și grave disfuncționalități ale muncii de conducere colectivă, în bariere ce împiedică exercitarea ei în bune condițiuni. Adeseori chiar ignorarea unor asemenea dificultăți constituie o și mai gravă barieră în calea desfășurării normale a activității de conducere. „Nu trebuie să scăpăm... nici un moment din vedere neajunsurile, greșelile, lipsurile care se mai manifestă. Nu avem dreptul să alunecăm pe panta automulțumirii de sine, să minimalizăm sau chiar să ignorăm greșelile și neajunsurile serioase care mai există. Atitudinea de îngîmfare, de automulțumire constituie un pericol foarte mare pentru orice partid revoluționar, pentru orice organizație de partid, pentru orice membru al partidului comunist. De aceea, trebuie să adoptăm o poziție intransigentă, fermă împotriva unei asemenea tendințe..."[90]

[90] N i c o l a e C e a u ș e s c u, *Cuvîntare la Consfătuirea de lucru de la C. C. al P.C.R. 23 septembrie 1977*, București, Editura politică, 1977, p. 13—14.

Combaterea și înlăturarea grabnică a oricăror dificultăți, indiferent de natura sau de cauzalitatea lor devine o obligație. Numai conducerea colectivă *autentică, echilibrată, operativă, principială, generalizată* este menită a duce la realizarea în bune condițiuni a obiectivelor organizaționale.

Animați de dorința de a confirma unele dintre presupunerile noastre cu privire la dificultățile conducerii, ca și cele prezente în literatura de specialitate, am adresat două întrebări corelative unui număr de 60 de conducători (maiștri) din domeniul construcțiilor. Întrebările (1. „care sînt cauzele care împiedică unitatea dvs. de a realiza o producție mai ridicată“?; 2. „ce ar trebui să se facă pentru ca unitatea dvs. să funcționeze mai eficient“?) sugerate de Schaffter, vizau, pe de o parte, obținerea unui evantai de răspunsuri din care să deducem principalele categorii de piedici ce apar în calea conducerii, iar pe de altă parte, răspunsuri din care să deducem existența unor comportamente mai ascunse, implicite, nemărturisite ale conducătorilor. În tabelul 3.1. dăm repartiția și frecvența răspunsurilor pe diverse categorii.

Tabel 3.1.

Răspunsuri la întrebarea *1*.

Cauze obiective	cauze psihologice	
	individuale	psihosociale și organizaționale
1. slaba aprovizionare . . . 45	1. competența profesională a conducătorilor . 11	1. organizarea proastă a întreprinderii și conducerii 18
2. lipsa/fluctuația forței de muncă 30	2. dezinteresul conducătorilor . . 3	2. relații umane necorespunzătoare 15
3. utilaje necorespunzătoare 25	3. indiferența conducătorilor . . 2	3. indisciplina . . 13
4. lipsa mijloacelor de transport pentru navetiști . . 7	4. nivelul de conștiință scăzut al conducătorilor 1	4. lipsa de colaborare între grupuri . . . 12
5. calitatea slabă a materialelor 3	5. cauze subiective 1	5. organizarea proastă a echipelor de muncă 10
6. nefolosirea integrală a timpului de lucru 3	6. ținuta morală a conducătorilor . 1	6. slaba competență psihosocială a conducătorilor 7
7. retribuție necorespunzătoare 2		7. multe ședințe 4
8. protecția muncii și C.T.C. slabe 2		8. supraîncărcarea cu sarcini, birocratism . . 4
		9. mentalități . . 2
117	19	85

După cum se poate observa, am obținut trei categorii de „piedici“ ce apar mai frecvent în calea conducerii; piedici obiective (117 răspunsuri); piedici psihologic-individuale (19 răspunsuri); piedici psihosociale și organizaționale (85 răspunsuri). Repartiția între răspunsurile ce indică piedici obiective și subiective este oarecum egală (117 la primele și 104 la celelalte), în timp ce repartiția în interiorul piedicilor subiective este net în favoarea celor psihosociale organizaționale.

În categoria piedicilor obiective se încadrează, de obicei, dificultăți ce țin de aprovizionare, calitatea materialelor, lipsa forței de muncă etc; în categoria piedicilor psihologic individuale intră mai ales unele trăsături de caracter, a căror lipsă îngreuiază conducerea; în rîndul piedicilor psihosociale și organizaționale se încadrează cele care țin de relațiile dintre oameni, dintre șefi și subordonați, de organizarea grupurilor umane, a conducerii lor etc. Aceste date ilustrează după părerea noastră, unele afirmații făcute la începutul acestui capitol. Astfel, piedicile obiective ce apar în calea conducerii arată, printre altele, că aceasta este un raport social, în timp ce cele psihosociale și organizaționale arată că activitatea de conducere este și un raport psihosocial.

Analiza datelor ne-a evidențiat și existența unor piedici de ordin subiectiv nemărturisite, deduse de noi din interpretarea generală a răspunsurilor. De exemplu, nici unul dintre cei 60 de conducători n-au atribuit lipsurile din funcționarea întreprinderii propriilor lor lipsuri și defecte comportamentale, competenței lor profesionale sau interpersonale. Mai mult, nici unul n-a considerat că îmbunătățirea activității întreprinderii s-ar putea datora și propriei sale perfecționări. Aceasta evidențiază intrarea în funcțiune a unuia dintre „mecanismele de apărare“ la care se referea Schaffer, și anume faptul că fiecare dintre noi sîntem predispuși să vedem și să interpretăm lucrurile sub aspectul cel mai favorabil nevoilor psihologice pe care le avem. A recunoaște că slaba funcționare a organizației s-ar datora propriei noastre activități, a considera că cheia succesului s-ar afla, printre altele, și în mărirea eficienței proprii, aceasta ar putea crea în plan psihologic o stare de disconfort psihic, o stare de nemulțumire pe care conducătorii o evită aruncînd vina pe alții. Mecanismul „xenofobiei“ a apărut în multe relatări ale subiecților. Astfel, maiștrii chestionați dădeau cel mai adeseori vina pe ingineri, pentru că aceștia nu introduceau noi tehnologii de muncă, pe

şeful de întreprindere considerat a fi prea puţin competent într-o serie de probleme etc. Aceasta permite ca de îndată ce un şef crede că responsabilitatea revine altora, să se absolve singur de o asemenea responsabilitate. Mai mult, se realizează o separare artificială între „noi" (care sîntem buni, muncim, depunem efort) şi „ei" (care sînt răi, nu ne ajută), fapt care îngreuiază stabilirea unor relaţii fireşti, normale între diversele niveluri ierarhice ale întreprinderii.

Deşi multe dintre aceste comportamente par a izvorî din particularităţile psiho-individuale, părerea noastră este că cel puţin unele dintre ele răspund nu doar unor nevoi strict personale, ci şi unora de natură psihosocială, cum ar fi nevoia de statut, de siguranţă socială, de apartenenţă la un grup, de stimă, de competenţă. Faptul că maistrul dă vina pe inginer s-ar putea datora nu unor nevoi strict personale ale maistrului, ci ar putea izvorî din natura relaţiilor interpersonale dintre el şi inginer, din unele fenomene cu caracter de grup în care sînt implicaţi amîndoi. O astfel de explicaţie ni se pare a fi mult mai plauzibilă. De fapt, considerăm că nici nu poate exista un „individual pur", ceea ce pare a fi individual este, în esenţă, condiţionat psihosocial.

Cum însă în realitate aceste piedici ce apar în calea conducerii nu acţionează separat unele de altele, ci interacţionează, se înlănţuie unele de altele, se determină sau se condiţionează reciproc, mai mult, se „încîlcesc" unele cu altele, lucrurile devin mult mai complicate. „Descîlcirea" lor, anihilarea sau înlăturarea efectelor lor negative devine o chestiune de mare fineţe, care trebuie realizată cu multă pricepere şi mai ales cu mult tact. Din această perspectivă problema stabilirii unor măsuri menite a contracara astfel de bariere capătă o mare importanţă.

Printre aceste măsuri am propune utilizarea următoarelor:

— *programe de formare a conducătorilor* care să vizeze dezvoltarea calităţilor de conducător, să le concentreze atenţia asupra consecinţelor diferitelor modalităţi comportamentale, să-i sensibilizeze pe direcţia relaţiilor umane, să le lărgească perspectiva de abordare a unor probleme umane, să le crească competenţa interpersonală, să-i determine să-şi formeze noi atitudini şi mai ales noi comportamente eficiente în raport cu sarcinile activităţii de conducere;

— utilizarea unei game variate şi complexe de *conferinţe, studii de caz* care să asigure o mai bună pregătire intelectuală, să dezvolte capacităţile de a aborda, analiza şi aprecia pînă la capăt şi mai ales sub diferite aspecte o problemă, o situaţie, un caz, să crească capacităţile decizionale ale conducătorilor, să le dezvolte capacităţile de anticipare a problemelor şi situaţiilor posibile, să le amplifice flexibilitatea şi creativitatea gîndirii;

— folosirea pe scară largă a *jocurilor de rol* menite a-i familiariza pe conducători cu cerinţele jucării corecte a unui rol (însuşirea unor cunoştinţe despre rol, stabilirea unor comportamente adecvate în vederea jucării rolului, elaborarea expectaţiilor corecte pe linie de rol, învăţarea echilibrării rolurilor şi evitarea conflictelor de rol etc); s-ar putea astfel ca în şedinţe succesive conducătorii să joace în faţa colegilor lor sau în compania lor cele 10 roluri descrise;

— stabilirea şi aplicarea unor *programe de raţionalizare a timpului* conducătorilor care să vizeze creşterea duratei timpului acordată muncii de concepţie (la ora actuală durata acestui timp este extrem de scurtă: statistica arată că doar 15% din durata totală a timpului de lucru se dedică de către conducători muncii de concepţie, 4% citirii literaturii de specialitate) şi scurtarea corespunzătoare a duratei timpului acordat rezolvării unor probleme pe care le-ar putea soluţiona subordonaţii (la ora actuală durata acestui timp este relativ mare: de 51%);

— *accentuarea caracterului colectiv al muncii de conducere* la toate nivelurile ierarhice; în acest scop ar fi de dorit ca perfecţionarea cadrelor de conducere să se realizeze *nu pe funcţii* (directorii separat, şefii contabili separat, inginerii separat etc.) ci *pe echipe complexe de conducere a întreprinderii* (toţi la un loc) fapt care ar duce la dezvoltarea sentimentului unităţii şi colectivismului, la obişnuirea unora cu problemele celorlalţi, la dezvoltarea inteligenţei colective, a conlucrării, a spiritului de echipă; prezentarea în faţa întregii echipe a unor probleme complexe care nu pot fi rezolvate separat de fiecare potrivit funcţiei sale, ci doar prin interacţiunea membrilor componenţi, ar constitui modalitatea curentă de lucru cu aceste echipe;

— *delegarea de autoritate* ar avea două categorii de efecte pozitive: pe de o parte ar elibera cadrul de conducere de o serie de activităţi pe care foarte bine le-ar putea rezolva şi alţii şi implicit i-ar creşte durata timpului dedicat activităţilor de conducere propriu-zisă, pe de altă parte ar forma încrederea conducătorilor că şi alţi membri ai organizaţiei — nu doar ei — sînt capabili să rezolve eficient problemele ivite.

Traducerea în fapt a multora dintre aceste măsuri implică intervenţia psihologului din cadrul organizaţiilor căruia, din această perspectivă, îi revin sarcini importante. Deşi se crede că, de obicei, pătrunderea lui în această problematică este dificilă, deoarece însuşi accesul la conducere şi conducători este dificil, lucrul acesta poate fi depăşit. Importanţa problemei este atît de mare şi evidentă încît orice timiditate, neîncredere şi ezitare ar trebui neapărat eliminate.

6. CERCETAREA STILULUI DE CONDUCERE

Faptul că de particularitățile stilului de muncă al cadrelor de conducere depinde buna funcționare a organizației, însăși productivitatea ei, nu mai este demult un secret pentru nimeni. Un conducător sociabil, adaptabil, politicos, stăpîn pe sine, corect, demn, dinamic, încrezător în forțele sale și ale colectivului său etc., care își face din toate aceste calități un adevărat stil comportamental, va obține rezultate mult mai bune în activitatea sa decît un altul nesociabil, nepopular, morocănos, închis în sine, instabil, nestăpînit, subiectiv, taciturn; un conducător uman, principial, exigent va fi mult mai eficient decît un altul gălăgios în vorbe și mărunt în fapte, îngîmfat, ce se prezintă ca victimă a neînțelegerii și relei credințe, ce se crede singurul apărător și deținător al adevărului, ce își atribuie o condiție fals eroică. Poate nu întîmplător tocmai acestei variabile i-au fost consacrate o multitudine de cercetări teoretico-metodologice menite a-i desprinde, descifra și decela articulațiile, de a-i evidenția rolul, utilitatea și importanța pentru bunul mers al activității de conducere.[91]

Din problematica vastă a stilului de conducere noi am selectat doar trei chestiuni pe care intenționăm să le tratăm, și anume: ce este stilul de conducere?; de unde sau din ce derivă necesitatea studierii lui?; care sînt direcțiile principale de cercetare a stilului de conducere?

A. *Ce este stilul de conducere?*

Deși s-ar părea la prima vedere că o asemenea problemă are o semnificație redusă, lucrurile nu stau deloc așa. În literatura de specialitate, atitudinea cercetătorilor față de noțiunea respectivă este foarte diferită. Unii preferă descrierea comportamentelor implicate în stilul de conducere, clasificarea lor, evidențierea problematicii stilurilor, dar evită definirea sau măcar caracterizarea noțiunii respective. Alții care încearcă și un asemenea fapt se opresc asupra unor aspecte diferite și dau, evident, soluții diferite. Dintre acestea, două ni se par a fi semnificative. Una dintre ele consideră stilul de conducere, după părerea noastră, într-o manieră oarecum behavioristă, ca o mulțime de caracteristici ale comportamentului conducătorului. Cînd se vorbește despre stilul de conducere se au în vedere diverse tipuri de comportamente care se pot învăța și schimba, și mai puțin sau chiar deloc calitățile psihologice ale individului care sînt mai greu de determinat și în special extrem de dificil de schimbat. Rațiunea unei asemenea interpretări credem că provine din necesitatea operaționalizării conceptului respectiv și mai ales din rațiuni de ordin practic, ameliorativ, orientate pe direcția schimbării stilului în vederea optimizării lui. În realitate, tipurile de comportament despre care se vorbește aparțin unui om și este greu, dacă nu chiar imposibil de conceput că în aceste comportamente nu-și spun cuvîntul și trăsăturile de personalitate ale omului respectiv, însușirile lui pozitive sau negative.

Cea de o doua modalitate de concepere a stilului de conducere se plasează oarecum la polul opus, făcîndu-se o diferențiere netă între noțiunea de comportament și cea de stil de conducere. Fred Fiedler, spre exemplu, este de părere că noțiunea de comportament al liderului se referă la toate actele specifice la care un lider se angajează în timp ce direcționează activitatea grupului său (recompensează sau critică, face sugestii, consideră sentimentele membrilor grupului etc), în timp ce noțiunea de stil de conducere se referă la nevoile fundamentale, personale ale liderului care motivează comportamentul său; cel care se schimbă odată cu schimbarea situației este comportamentul liderului, în timp ce nevoile lui de bază — deci stilul de conducere — rămîn constante.[92] De data aceasta stilul de conducere devine o variabilă pur interioară legată de structurile bazale ale personalității omului și de aceea aproape imposibil de schimbat.

În cazul celor două orientări, dificultatea este aceeași și provine din necesitatea interpretării stilului de conducere ca fiind variabil, ușor influențabil și mai ales ușor modificabil. Or, dacă el este legat de trăsăturile de personalitate care sînt relativ stabile înseamnă că posibilitatea schimbării lui se diminuează simțitor. Tocmai de aceea el este identificat cu comportamentul (în prima modalitate) sau separat de el (în cea de a doua modalitate).

La asemenea concluzii contribuie, după părerea noastră, o interpretare simplistă și oarecum statică, mecanicistă a trăsăturilor de personalitate. În fond, personalitatea nu este o entitate imuabilă ci supusă evoluției, progresului, deci schimbării. În stilul de conducere își pot găsi expresia o serie de trăsături temperamentale pozitive care îl pot avantaja pe conducător, iar cele negative pot fi supuse influențelor educative. De exemplu, neechilibrul excitativ

[91] Vezi culegerea de traduceri din unele lucrări ale psihosociologilor din țările socialiste și capitaliste: *Stil și personalitate*, București, Academia „Ștefan Gheorghiu“, Caiet documentar, nr. 9, 1978.

[92] Fred E. Fiedler, *Style or circumstances: the leadership enigma*, 1969, în: William R. Lassey, *op. cit.*, p. 277—278.

al proceselor nervoase care poate apărea la un anumit nivel ca încordare, impulsivitate, haos afectiv, conduită anarhică, prin educarea caracterial-voluntară poate apărea ca spirit de inițiativă, impetuozitate în creație, efervescență afectivă legată de scopuri înalte. De asemenea, în stilul de conducere își găsesc expresia unele aptitudini ale individului, de regulă, însă, nu cele operațional-executive, ci cele pe care noi le-am denumit psihosociale, aptitudini care se formează, se dobîndesc în decursul vieții individului. În sfîrșit, în stilul de conducere intervin în mare măsură trăsăturile caracteriale care sînt prin excelență de origine socială. Nu trebuie să uităm nici faptul că uneori nici măcar nu este vorba de schimbarea trăsăturilor de personalitate pentru a obține schimbarea stilului de conducere, ci doar de o nouă structurare a trăsăturilor existente, de o nouă echilibrare a lor sau de o accentuare a predominanței celor pozitive. Iată, așadar, că interpretarea personalității umane și a trăsăturilor ei dintr-o perspectivă dinamică, formativă permite corelarea stilului de conducere cu trăsăturile de personalitate. O asemenea corelare nu trebuie interpretată ca identitate. În realitate se întîlnesc și cazuri cînd persoane ce dispun de caractere asemănătoare manifestă stiluri diferite sau oameni cu o identitate de stiluri dar cu caractere diferite.[93] Considerăm, de aceea că este mai productivă interpretarea psihosocială a stilului de conducere ca reprezentînd *modul concret de jucare al unui rol*, deci, *de transpunere efectivă în plan comportamental a exigențelor ce derivă din statutul de conducător*. Or, aceleași exigențe pot fi transpuse în maniere diferite, deci prin stiluri comportamentale diverse datorită, pe de o parte, trăsăturilor de personalitate ce diferă de la individ la individ, iar pe de altă parte, datorită multor altor factori care influențează stilul (imperativele vremii, particularitățile social-istorice, situația concretă, stadiul de dezvoltare al grupului etc). În felul acesta, latura *atitudinal-motivațională* și cea *comportamentală* se regăsesc reunite în stilul de conducere care capătă valențe deosebite de îndată ce este interpretat *situațional*.

B. *De unde derivă necesitatea studierii stilului de conducere?*

Necesitatea investigării stilului de conducere derivă, în primul rînd, din *efectele* deosebit de relevante pe care practicarea lui o poate avea atît asupra climatului psihologic, socio-afectiv relațional din cadrul organizațiilor sociale, cît și asupra productivității

[93] A. G. Kovaliov, *Kollektiv i soțialno-psihologhiceskie problemî rukovodstva*, Moskva, Izdatelstvo politiceskoi literaturî, 1975, p. 260 și urm.

muncii. Un conducător care nu știe să primească, să zîmbească, să strîngă mîna, să asculte doleanțele oamenilor, să li se adreseze, să-i încurajeze, care are atitudini superficiale sau brutale față de problemele ridicate, poate traumatiza, poate produce decepții (personale sau colective), poate da naștere la răspîndirea unor comentarii nefavorabile la adresa conducerii întregii organizații, plantează neîncrederea, incită resentimentele membrilor grupurilor și organizației, toate acestea putînd afecta grav atît planul relațional, moralul organizației, cît și planul productiv.

În al doilea rînd, necesitatea studierii stilului de conducere derivă din faptul că el are o *mare capacitate de a se difuza* în rîndul membrilor colectivului, este *molipsitor* pentru întreaga organizație. În procesul concret al muncii, conducătorul, în mod voit sau nu, își *formează*, își *educă* adeseori echipa în conformitate cu propriul său stil de conducere. Un conducător optimist, cu stil de muncă cooperator va crea în jurul său optimism, încredere, inițiativă, un climat de emulație, spre deosebire de un altul pesimist, copleșit permanent de sarcini, posac, irascibil care va atrage după sine crearea unei atmosfere încordate, încărcată tensional, încorsetată. Acest stil nu numai că se difuzează la membrii organului de conducere colectivă, dar poate depăși granițele acestui organ, se poate deci *transfera* la nivelul celorlalte trepte ierarhice. Or, una este transferarea unui stil de muncă adecvat, principial, deschis către înnoire și adevăr, și alta este transferarea unui stil de muncă viciat, neprincipial. Această problemă are implicații nu doar de ordin psihosocial ci și implicații de ordin politic, ideologic.

În al treilea rînd necesitatea studierii stilului de conducere derivă din faptul că acesta *nu acționează izolat*, de sine stătător, *ci corelat cu alte variabile* la care ne-am referit mai înainte (orientările și mentalitățile conducerii), fapt care face ca efectele sale asupra diverselor compartimente ale organizației și mai ales asupra activității acestora să fie și mai pregnante și mai pline de semnificație. Între stilul de conducere și celelalte două componente (orientarea și mentalitățile conducerii) există o strînsă interdependență. Uneori stilul de conducere apare ca o consecință firească a orientării conducerii. De exemplu, dacă un conducător își consideră subordonații incompetenți, el se va purta arogant cu ei, distant, brutal, îi va suspecta, supraveghera îndeaproape, îi va repezi ori de cîte ori i se vor adresa. Alteori stilul de conducere datorat unor particularități strict personale va impune cu timpul o anumită orientare a conducerii. Un conducător amabil, sincer, într-un cuvînt uman, nu va permite aplicarea în organizația sa a

unei conduceri autoritare, ci, dimpotrivă, stilul său de conducere va crea cu timpul o orientare cooperatoare a conducerii. Nu întotdeauna însă între stilul de conducere și orientarea conducerii există o strînsă interdependență. Sînt și suficient de multe situații cînd între ele apar relative contradicții, discrepanțe.

Traian Herseni, prezintă și analizează patru tipuri de conducători reieșite din cercetările de teren, avînd ca punct de plecare corelația (sau lipsa ei) dintre orientarea și stilul conducerii. Astfel, există: 1) conducători valoroși cu orientare bună în raport cu sarcinile lor, capabili, cultivați, bine intenționați și cu stil de conducere pozitiv (comunicativi, calmi, generoși, înțelegători, agreabili în relațiile cu ceilalți); 2) conducători valoroși dar lipsiți de stil, caz în care se ajunge uneori la situații dramatice deoarece sînt respinși de către subordonați, între ei și subordonați se creează permanent conflicte; 3) conducători mediocri sau incapabili, dar cu stil (binevoitori, politicoși, toleranți) care sînt acceptați și apărați de subordonați; 4) conducători mediocri și lipsiți de stil, situația cea mai nefericită, respinși total de subordonați.[94]

În sfîrșit, în al patrulea rînd, necesitatea de studiere a stilului de conducere derivă din faptul că acesta *nu este doar o simplă variabilă personală* (cu implicații doar la nivelul psihicului individual), *ci o veritabilă variabilă organizațională* afectînd persoanele, relațiile dintre ele și chiar organizația în întregul ei. De aceea, formarea și educarea corespunzătoare a stilului de conducere ar trebui să preocupe în mare măsură întreaga echipă de conducere, pe fiecare conducător în parte.

C. *Care sînt direcțiile de cercetare ale stilului de conducere?*

a. O primă direcție de investigație a stilurilor de conducere — prima chiar și din punct de vedere istoric — o constituie *încercarea de clasificare* a lor, de stabilire chiar a unor ***tipologii ale stilurilor de conducere.*** Dar și din acest punct de vedere, modalitățile concret operaționale sînt foarte diverse. Evident, problema esențială care se pune în acest caz este cea a criteriului de clasificare. Pînă în momentul de față s-au conturat trei modalități operaționale care au la bază un număr diferit de criterii. Astfel, o primă modalitate, deși pornește de la considerarea mai multor activități ale conducătorului (stabilirea activităților și tehnicilor de lucru, repartizarea sarcinilor, formarea grupurilor, participarea la activitate, efectuarea

---

[94] Traian Herseni, *Psihosociologia organizării întreprinderilor industriale*, București, Editura Academiei R.S.R., 1969, p. 122—127.

aprecierilor), se axează doar pe un singur criteriu care este esențial: luarea deciziilor. O a doua modalitate este bidimensională deoarece pornește de la considerarea a două criterii. În sfîrșit, cea de a treia modalitate este tridimensională, înmulțind numărul criteriilor cu încă unul.

Pentru *prima modalitate*, celebre rămîn cercetările întreprinse de Kurt Lewin și colaboratorii săi, R. Lippitt și R. K. White, încă din 1939, pe copii, care au distins următoarele stiluri de conducere: *stilul autoritar* care presupune realizarea tuturor activităților de către subordonați însă fără consultarea și ajutorarea lor, fără participarea conducătorului la activitate, stil ce dă naștere, de regulă, la o atmosferă și climat psihosocial fie agresiv, fie apatic; *stilul democratic* bazat pe participarea tuturor membrilor grupului la îndeplinirea sarcinilor, pe colaborarea dintre ei și conducător, a cărui practicare dă naștere la un climat psihosocial cooperator, stimulator, favorabil obținerii performanțelor înalte; *stilul liber* sau „laissez-faire" bazat pe lipsa totală de participare a conducătorului la activitate, pe lăsarea grupului la voia întîmplării, fapt care creează un climat psihosocial de anarhie.[95] Multe alte cercetări, dintre care indicăm doar cu titlu ilustrativ pe cele efectuate de Guy Serraff pe grupuri de adulți, se bazează în principal pe conservarea celor trei stiluri de conducere și climate psihosociale devenite clasice.[96]

Unii cercetători sesizînd faptul că nu există un stil de conducere pur (autoritar „pur", democrat „pur"), mai mult, că nu există doar un singur tip de autoritar sau un singur tip de democrat, au propus modele mai apropiate de realitate. Astfel, N.R.F. Maier desprinde existența altor trei tipuri de stiluri de conducere. El imaginează un triunghi echilateral în vîrfurile căruia se află cele trei stiluri de conducere clasice descrise de Lewin, iar la jumătatea fiecărei laturi a triunghiului alte trei stiluri de conducere. Între stilul autoritar și stilul liber se află *stilul paternalist*, între stilul democratic și stilul autoritar se află *stilul majoritar*, iar între stilul democratic și cel liber se află *stilul liber cu discuții.*[97] La rîndul său,

---

[95] Kurt Lewin, *Psychologie dynamique*, Paris, P.U.F., 1967, p. 196—227 (traducere din limba engleză).

[96] Guy Serraff, *Effets des styles de conduite sur les groupes au travail*, în: D. Anzieu, Y. J. Martin, *La dynamique des groupes restreints*, Paris, P.U.F., 1969, p. 265—270.

[97] N. R. F. Maier, *Principes des relations humaines. Applications pratiques dans l'entreprise*, Paris, Ed. d'Organisation, 1957, p. 154 (traducere din limba engleză).

J.A.C. Brown descrie trei tipuri de conducători autoritari (strict, binevoitor, incompetent) şi două tipuri de conducători democratici (democratul autentic şi pseudo-democratul).

Autoritarul strict este sever dar corect, nu-şi deleagă niciodată autoritatea, utilizează formule de tipul „afacerile sînt afaceri", „timpul costă bani", are tendinţe conservatoare, este generos cu cei din jur care îşi îndeplinesc conştiincios îndatoririle, ţine la distincţia dintre conducător şi muncitor. *Autoritarul binevoitor* este chinuit de conştiinţa faptului că sarcina lui este nu doar de a produce obiecte, ci de a răspunde şi de subordonaţii care-i sînt încredinţaţi, de aceea se interesează de viaţa lor extraprofesională, de credinţele, moralitatea lor, fapt pentru care este întotdeauna apreciat. *Autoritarul incompetent* este un conducător „infantil", lipsit de scrupule, minte, brutalizează, corupe, ia toate măsurile care crede că îl vor ajuta la realizarea scopurilor sale. *Democratul autentic* este cel care îşi deleagă autoritatea pînă la eşaloanele cele mai de jos ale ierarhiei, conduce munca liber aleasă de oameni, cînd lipseşte nu se întîmplă nimic rău în grup. *Pseudo-democratul* nu prea diferă de autoritarul incompetent, adoptă formule verbale aparent democratice dar în esenţă nu se interesează de problemele oamenilor ci îşi urmăreşte propriile sale interese.[98]

Pentru cea de *a doua modalitate* operaţională în stabilirea stilurilor de conducere, semnificativă ni se pare a fi contribuţia adusă de doi autori americani, Robert R. Blake şi Jane S. Mouton, care pornind de la premisa că în conducerea organizaţiilor două dimensiuni sînt esenţiale — orientarea conducătorilor spre producţie şi orientarea lor spre personal — construiesc o grilă ce dă posibilitatea evidenţierii diverselor stiluri de conducere.[99] Ei imaginează două axe, unul vertical care indică gradul de interes manifestat de conducător pentru problemele umane şi altul orizontal ce indică gradul de interes manifestat de conducător pentru producţie, din interacţiunea cărora apar mai multe stiluri de conducere. Deşi, practic, se pot stabili 81 astfel de stiluri de conducere, cei doi autori îşi concentrează atenţia doar asupra a cinci tipuri de stiluri comportamentale prezentate în figura 3.3.

Stabilirea celor cinci stiluri de conducere se realizează în funcţie de atitudinile şi practicile pe care le manifestă conducătorii faţă de felul în care se realizează planificarea, se execută munca, faţă de rezultat, disciplină, obiective, relaţiile dintre şefi şi subordonaţi, atitudinea faţă de superiori şi subordonaţi, felul cum se rea-

[98] J. A. C. Brown, *Psychologie sociale de l'industrie,* Paris, L'Epi, 1961, p. 252 şi urm. (traducere din limba engleză).

[99] Robert R. Blake, Jane S. Mouton, *Les deux dimensions du management,* Paris, Les Editions d'Organisation, 1972 (traducere din limba engleză).

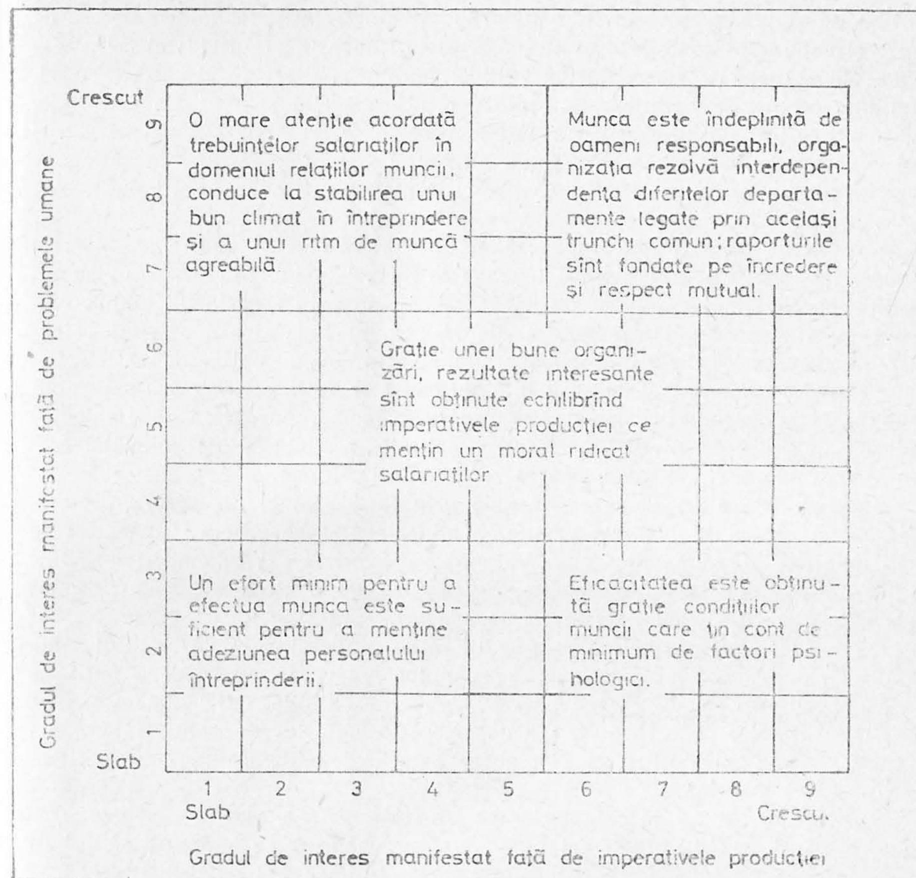


Fig. 3.3. Grila conducerii.

lizează comunicarea, atitudinea faţă de conflict, creativitate, angajare personală.

Iată cele cinci tipuri de stiluri de conducere cu cîteva dintre particularităţile lor.

Stilul de tip 1.9. se caracterizează prin interes mare pentru producţie şi interes slab pentru problemele umane. Se porneşte de la premisa că între imperativele producţiei şi trebuinţele proprii personalului există o contradicţie inevitabilă şi atunci, dacă unele sînt satisfăcute, celelalte trebuie sacrificate. Eficacitatea unui conducător de acest tip se măsoară în termeni de

producție și profit. Între șefi și subordonați sînt relații de autoritate, ascultare și supunere; conducătorul tinde să se afirme prin rezultate; el comandă, controlează, este impermeabil la critică, elimină pe cei în dezacord cu el, nu ține seama de opiniile altora, face totul ca ideile sale să fie acceptate, dacă are o idee proprie sau o atitudine proprie se cramponează de ele, tinde să se afirme chiar dacă relațiile cu alții au de suferit; persoanele sînt considerate ca instrumente de producție, comunică puțin cu subordonații, mai ales pentru a le transmite ordinele.

Stilul de tip 9.1. se caracterizează prin interes mare pentru problemele umane și interes scăzut pentru problemele de producție. Conducătorul cu un astfel de stil rezolvă problemele umane asigurînd prin aceasta un climat bun în întreprindere, un ritm agreabil de muncă, el încurajează spiritul colectiv pe direcția realizării scopurilor umane, urmărește obținerea satisfacției personalului care devine un scop în sine; caută relațiile care să dea satisfacții totale; creează condiții armonioase pentru personal, dar riscă să împiedice eficacitatea întreprinderii; manifestă loialitate parțială și superficială față de întreprindere, caută scuze pentru rezultatele insuficiente.

Stilul de tip 1.1 se caracterizează prin interes slab atît pentru producție, cît și pentru problemele umane. Conducătorul care practică un astfel de stil manifestă tendințe de izolare față de superiori și subordonați, nu se implică în problemele de decizie, evită formele de control, subordonații sînt considerați ca un „rău necesar“, este orientat spre sine însuși, în grup participă rar la conversații, lasă personalul să se ocupe singur de moralul său, tinde să evite conflictele, orientat spre autoconservare, se preocupă mult de sine, de viitorul său, este pasiv, își exprimă rar opiniile, de regulă este neutru, se comportă ca o meduză plutitoare, se lasă purtat de valuri fără o direcție proprie, în poziții de conducere este mai mult un mesager, critică doar pentru a se apăra.

Stilul de tip 5.5 se caracterizează prin interes moderat atît pentru producție cît și pentru problemele umane. Conducătorul ce practică acest stil caută soluții de echilibrare (de compromis), obține astfel o producție acceptabilă (fără a fi însă prea mare) fără o bruscare a personalului; utilizează logica și presiunea, evită extremele, strînge sugestii de la toți subordonații, adoptă părerea majorității, încearcă de a amîna, de a motiva personalul, preferă contactele individuale, familiare, apreciază reuniunile de grup, încearcă să obțină maximum de eficacitate cu minimum de conflict, contribuie la menținerea și crearea moralului orientat spre producție, acordă atenție atît organizării formale, cît și celei informale; în comunicare are rol de conciliator, este realist, încearcă să găsească soluțiile aplicabile care dau satisfacții parțiale, nu totale, nu favorizează spiritul de creație, inovație, este conformist, face apel la reguli, la tradiții.

Stilul de tip 9.9 se caracterizează prin interes mare atît pentru problemele umane cît și pentru problemele producției. Conducătorul care practică acest stil obține participarea salariaților la exigențele producției asociindu-i la elaborarea strategiei și la definirea condițiilor de muncă; trebuința omului de a gîndi, de a-și folosi gîndirea pentru a produce ceva folositor, de a stabili relații sănătoase cu colegii și cu superiorii, sînt puse în slujba organizației; specifice pentru el sînt înțelegerea și definirea în comun a obiectivelor întreprinderii, a mijloacelor de a le atinge; conduce și controlează oamenii făcîndu-i să înțeleagă, să adere, se ajunge la autoconducere; greșeala apare din neînțelegere nu din rea voință; stabilește moral ridicat, întreține relații cu toți subordonații, consideră că problemele de comunicare sînt problemele de înțelegere între oameni, face față conflictelor prin discutarea lor liberă, deschisă, prin confruntări directe, manifestă spirit creator, este motivat de trebuința de a participa și colabora, relațiile cu alții se caracterizează prin respect, încredere, ia decizii bune, fără a le impune pe ale sale, promovează inițiativele, încrederea sa suscită entuziasm.

Unele dintre aceste stiluri de conducere se apropie de cele descrise de Lewin, Maier și Brown. Astfel, stilul 1.9. este stilul autoritar, stilul 1.1 este cel liber, iar stilul 5.5 este stilul democratic. Ele se instalează la un conducător fie datorită unor trăsături de personalitate, fie datorită unor condiții exterioare (particularitățile organizației în care se acționează, conjunctura prezentă, hazardul). Combinarea acestor stiluri considerate fundamentale, acțiunea lor succesivă sau simultană, dă naștere la alte stiluri derivate, cum ar fi: *stilul paternalist, stilul pendular, stilul compensator, stilul tip cameleon.* Mai mult decît atît, conducătorii își pot masca adevăratul lor stil printr-un așa zis *stil de fațadă,* aceasta pentru a-și ascunde adevăratele lor interese personale.

Cei doi autori construiesc un chestionar cu mai multe aserțiuni vizînd fiecare dintre ele cele cinci stiluri fundamentale, pe direcția cîtorva elemente (decizie, convingeri personale, stăpînire de sine, simțul umorului, munca). Analiza unui număr mare de conducători (716) a permis autorilor stabilirea ordinii de preferință a stilurilor, frecvența lor, corelația lor cu formația școlară, cu responsabilitatea ierarhică sau funcțională. Cercetările celor doi autori sînt menite, pe de o parte, de a justifica realitatea existentă în țările capitaliste, iar pe de altă parte, de a exprima tendința spre stilul 9.9 care este un stil participativ, dar care pentru organizațiile capitaliste constituie mai mult un deziderat decît o realitate.

Mulți alți autori preferă clasificarea stilurilor de conducere pornind tot de la două dimensiuni care, deși denumite diferit, pot fi subsumate celor de mai sus. Bales (1953) distinge „specialistul tehnic al sarcinii“ de „specialistul în problemele umane“; Bass (1960) descrie „liderul centrat pe inițiativa structurii“ și „liderul centrat pe creșterea motivației“; Cartwright și Zander (1960) desprind „li-

derul centrat pe realizarea sarcinii" și „liderul centrat pe conservarea grupului".[100]

Cea de *a treia modalitate* de stabilire a stilurilor de conducere ar putea fi ilustrată prin concepția lui W. J. Reddin potrivit căreia există trei dimensiuni ale conducerii și anume: orientarea conducătorului *spre sarcină* (scop, obiectiv), *spre contacte umane* (spre relațiile interpersonale și psihologia de grup), *spre randament* (dorința de a obține productivitate mare).

Din combinarea acestor orientări apar următoarele stiluri de conducere, respectiv tipuri de conducători: *negativul* (nu dispune de nici una sau de aproape nici una dintre cele trei dimensiuni); *birocratul* (preocupat doar de randament); *altruistul* (interesat doar de contactele umane); *promotorul* (orientat spre randament dar și spre contactele umane); *autocratul* (nu vede decît sarcina); *autocratul binevoitor* (la sarcină se adaugă și orientarea spre randament); *ezitantul* (orientat spre sarcină și contacte umane); *realizatorul* (deține toate cele trei orientări în egală măsură).[101]

Această nouă clasificare o îmbogățește pe cea anterioară prin adăugarea unei noi dimensiuni. Ea păcătuiește însă printr-o oarecare unilateralizare, prin excluderea unei dimensiuni din clasificare, fapt care face ca, practic, doar corelarea a două dimensiuni (este adevărat, de fiecare dată altele), să dea în final stilul de conducere. O clasificare a stilului de conducere bazată tot pe trei criterii este făcută și de psihologul sovietic B. D. Parîghin. Criteriile utilizate de el sînt următoarele: conținutul activității liderului (inspirator, organizator, mixt); stilul activității liderului (autoritar, democrat, mixt); caracterul activității liderului (universal, situațional). Din combinarea acestor criterii se obțin opt tipuri de stiluri de conducere.[102]

Din această sumară trecere în revistă a stilurilor de conducere, așa cum apar clasificate și descrise de diverși autori, se degajă faptul că ele au ca bază de pornire, de reflectare, o anumită realitate socială, cu anumite particularități specifice. Totuși, n-ar trebui să rămînem cu ideea că în organizațiile socialiste unele dintre stilurile de conducere descrise (îndeosebi stilul autoritar) nu sînt întîlnite, nu sînt practicate de unii conducători. Numai că prezența lor este mai puțin condiționată de existența unor cauze obiective și mai mult de prezența unor particularități individuale ale conducătorilor,

[100] Vezi Maryla Zaleska, *op. cit.*, p. 106—107.

[101] W. J. Reddin, *Les „3 dimensions du dirigent"*, Management France, 1968, nr. 1 p. 12—19.

[102] B. D. Parîghin, *Osnovî soțialno psihologhiceskoi teorii*, Moskva, Mîsl, 1971, p. 305—306.

de contextele situaționale în care se desfășoară conducerea. Deși cauzalitatea și finalitatea lor este deci alta, existența lor nu poate fi pusă la îndoială sau negată, o astfel de atitudine nefiind în acord cu realitatea. Mult mai utilă este cunoașterea particularităților fiecărui stil de conducere, determinarea cauzelor generatoare și a efectelor pozitive sau negative pe care le implică, în vederea orientării conducătorilor spre dezvoltarea și amplificarea acelor elemente comportamentale care să le permită obținerea succesului în activitatea de conducere.

b. O altă direcție de cercetare a stilului de conducere se referă la *construirea unor mijloace de diagnoză și autodiagnoză*, nu ca un scop în sine, ci din necesitatea cunoașterii particularităților stilurilor de conducere în vederea optimizării lor. Este de la sine înțeles că cu cît aceste mijloace vor fi mai adecvate, cu atît posibilitatea cunoașterii reale, autentice a particularităților de stil va fi mai mare. Un cercetător care vrea să facă diagnoza stilului de conducere poate utiliza o multitudine de metode psihosociologice începînd cu observația psihosocială, continuînd cu tehnica anchetei psihosociale și terminînd cu investigații de tip experimental. Sugerăm, în continuare, cîteva instrumente care ar putea fi folosite în acest scop.

Pornind de la cele șase tipuri de activități pe care le desfășoară liderul unui grup (luarea deciziilor, stabilirea sarcinilor de lucru, repartizarea sarcinilor, formarea grupurilor, participarea la activitate a conducătorului, aprecierea activității), am putea formula șase întrebări însoțite fiecare de cel puțin trei posibilități de răspuns care să modeleze cele trei stiluri de conducere stabilite de Lewin. Spre exemplu, dacă un subiect indică că liderul grupului său ia singur deciziile, că tot singur stabilește tehnicile de lucru, repartizează sarcinile etc, am putea deduce că stilul de conducere este autoritar. Am prezentat un model de chestionar în acest sens într-o altă lucrare a noastră, de aceea nu mai stăruim în amănunt asupra lui.[103]

Fred Fiedler pentru a desprinde stilul de conducere democrat și autoritar a procedat astfel: persoanele interogate (liderii) au primit sarcina de a încadra în intervalele unei scări de atitudini atît pe acei colaboratori (din prezent sau din trecut) cu care ei lucrează sau au lucrat foarte bine, cît și pe aceea cu care ei nu pot sau n-au putut lucra. Apoi, persoanele care apar plasate în scara de atitudini la intervalul „foarte agreabile" sau la intervalul „foarte dezagrea-

[103] Vezi lucrarea noastră: *Psihologia socială a grupurilor școlare*, București, Editura politică, 1972, p. 261—262.

bile", sînt descrise cu ajutorul a 16 perechi de adjective antagoniste (folositor—frustrator; lipsit de entuziasm—entuziast; eficient—ineficient; sigur de sine—ezitant; trist—vesel etc). Diferența dintre notele atribuite fiecăruia dintre cei doi coechipieri, pentru fiecare cuplu de adjective, stă la baza calculării unui scor care este cu atît mai mare cu cît asemănarea percepută între cei doi coechipieri (agreabil și dezagreabil) este mai mare. Adică, liderul care descrie coechipierul dezagreabil ca fiind asemănător cu cel pe care el îl preferă, are un scor ridicat, ceea ce înseamnă că el tinde să fie orientat spre relații, el obține satisfacții majore din relațiile strînse cu membrii grupului său. Dimpotrivă, liderul care face o distincție netă dintre coechipierul preferat și cel dezagreabil arătînd că ei sînt foarte diferiți, are un scor redus, ceea ce înseamnă că el este orientat cu precădere spre sarcină, obține satisfacții din îndeplinirea sarcinilor chiar cu riscul unor relații interpersonale sărace. Liderul orientat spre relațiile umane practică un stil de conducere democrat, cel orientat spre sarcină, autoritar.[104]

O altă modalitate de diagnosticare a stilurilor de conducere ar putea-o reprezenta și următoarea: s-ar putea formula trei întrebări referitoare la orientarea liderului către sarcină și alte trei referitoare la orientarea lui către relațiile și contactele umane, însoțite de o scară de atitudini tip Lickert. Rezultatele obținute ne-ar putea conduce spre stabilirea unor profiluri distincte de conducători și evident de stiluri de conducere. În figura 3.4. redăm cîteva asemenea profiluri. Se pot distinge cinci tipuri de conducători care, în esență, corespund celor cinci stiluri de conducere stabilite de Blake și Mauton.

O metodologie interesantă de diagnosticare a stilului de conducere propun Ileana Ursu, Dan Stegăroiu și Ioan Rus într-o lucrare relativ recent publicată. Metodologia lor presupune parcurgerea următorilor pași: elaborarea chestionarului; construirea matricelor standard; calcularea probabilităților de stil și a scopurilor individuale; identificarea stilului de muncă al fiecărui subiect chestionat. În funcție de modul de combinare a atitudinii cu comportamentul se pot diagnostica cinci tipuri de stiluri de conducere: autoritar; consecvent autoritar; democrat; consecvent democrat; echilibrat.[105]

---

[104] Fred E. Fiedler, *Styles of leadership* (1965), în: E. P. Hollander, R. G. Hunt, *Curent Perspectives in Social Psychology*, New York, Oxford University Press, 1971, p. 508—514; Fred E. Fiedler, *A theory of leadership effectiveness*, New York, Mc. Graw-Hill 1967; Idem, *Style or circumstances: the leadership enigma*, 1969, în: William R. Lassey, *op. cit.*, p. 275—284.

[105] Ileana Ursu, Dan Stegăroiu, Ioan Rus, *Stiluri de muncă ale cadrelor de conducere din unitățile economice*, București, Editura științifică și enciclopedică, 1978, cap. 4 și 5.

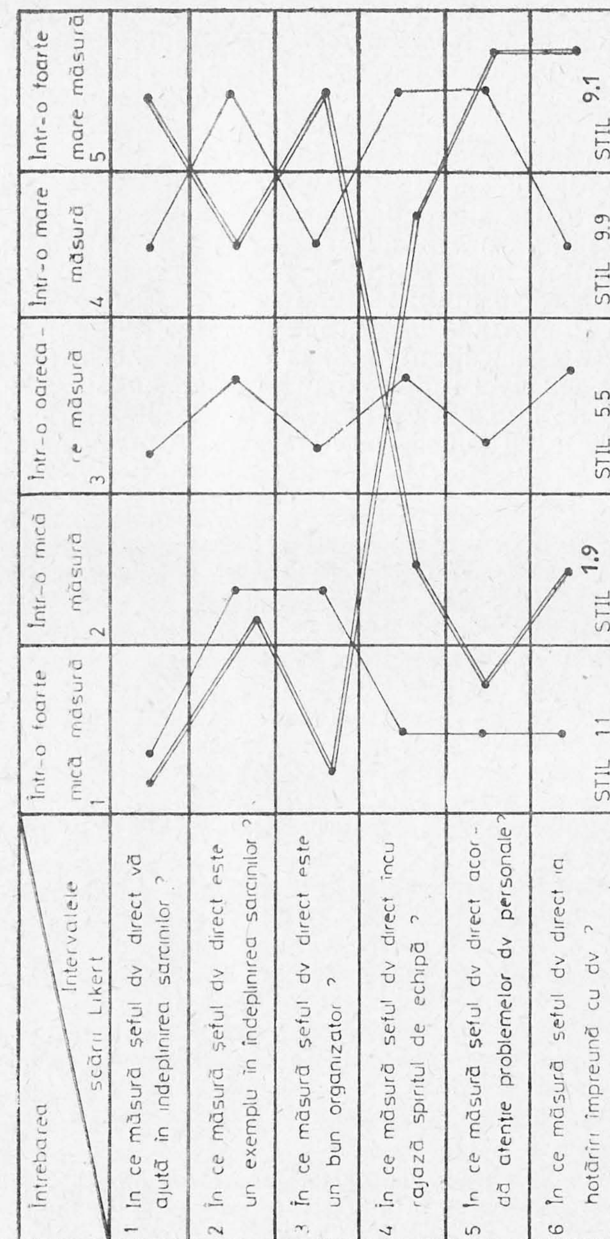


Fig. 3.4. Tipuri de stiluri de conducere.

Cînd diagnosticarea stilului de conducere este făcută de însuşi conducător, aceasta ia forma autodiagnosticului. O metodă interesantă din acest punct de vedere este propusă de psihosociologul francez Dominique Chalvin[106] care porneşte de la constatarea că în activitatea de conducere importante sînt două dimensiuni: angajarea (angajamentul) şi cooperarea în muncă.

Conducătorii nu sînt însă identic orientaţi spre aceste două dimensiuni, ci foarte diferenţiat, fapt care dă naştere la o multitudine de mentalităţi sau de stiluri de conducere. Astfel, unii dintre ei acordă prioritate angajării (tipul T-întreprinzătorul), alţii cooperării (tipul P-participantul), în timp ce alţii promovează concomitent cele două dimensiuni însă în maniere diferite: unii la un nivel scăzut (tipul G-organizatorul), alţii la un nivel mediu (tipul R-realistul), alţii la un nivel ridicat (tipul M-maximalistul). Fiecare dintre aceste cinci stiluri eficace poate devia în alte cinci stiluri ineficace: T'-tehnocratul (autocratul); P'-paternalistul (demagogul); G'-birocratul; R'-oportunistul M'-utopistul (modernistul). Vezi figura 3.5.

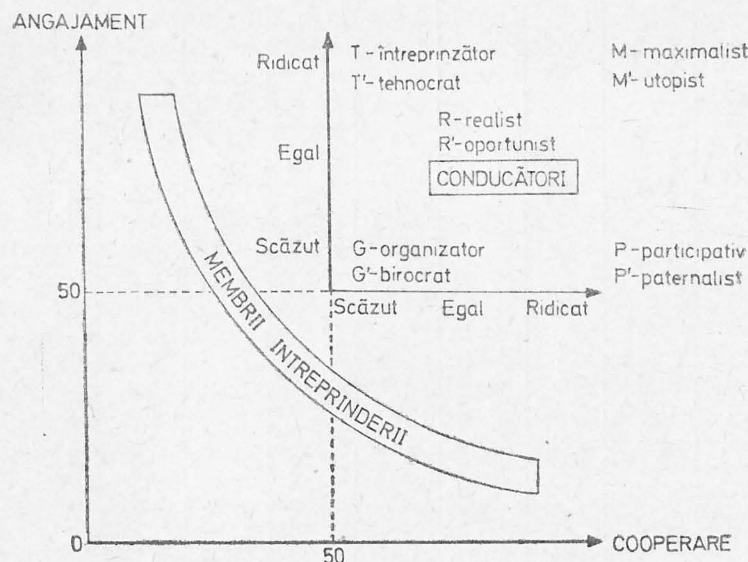


Fig. 3.5. Schema stilurilor de conducere (după: Dominique Chalvin).

[106] Dominique Chalvin, *Autodiagnostic des dirigeants*, Paris, Editions Hommes et Techniques, 1971 (Vezi îndeosebi cap. 1 şi 2 care prezintă cele două dimensiuni şi metodologia de obţinere a stilurilor de conducere).

Pentru a diagnostica aceste stiluri de conducere autorul a procedat astfel: cu ajutorul diverselor tehnici (interviuri, anchete, chestionare, analize biografice etc.) au fost culese nenumărate descrieri ale comportamentelor conducătorilor în timpul vieţii lor profesionale; aceste comportamente au fost condensate în 400 propoziţii scurte; unui grup de conducători bine instruiţi asupra celor 10 tipuri de stiluri de conducere (sau mentalităţi, după cum le denumeşte autorul) i-au fost date spre analiză propoziţiile formulate şi i s-a cerut să indice căror stiluri de conducere corespund ele; din cele 400 de propoziţii au fost reţinute doar 300 care au căpătat acordul de 90% sau chiar 100% al judecătorilor, celelalte 100 fiind eliminate; s-a întocmit un chestionar în care fiecare propoziţie avea valoarea unui indicator specific unui anumit stil de conducere; răspunsul la acest chestionar dă apoi posibilitatea evidenţierii cărui tip de conducere aparţine un conducător, şi în ce proporţie. Aplicarea chestionarului permite diagnosticarea (sau autodiagnosticarea) stilului de conducere practicat sau al celui dorit, a stilului considerat ca fiind eficace (chiar dacă el nu este practicat) şi a celui ineficace; direcţiei de schimbare a stilurilor. Calvin a arătat, spre exemplu, că 28% dintre conducătorii interogaţi, dispun de un stil de tip R (realist) cînd sînt eficienţi, iar 31% dintre ei practică un stil de tip M' (utopic) cînd sînt ineficienţi. Din păcate, autorul nu furnizează în lucrarea sa chestionarul pe baza căruia s-ar putea face autodiagnosticul. Multe din analizele prezentate însă, mai ales în părţile a doua, a treia şi a patra a lucrării, ne-ar putea ajuta spre stabilirea unui asemenea instrument.

c. O direcţie nouă şi promiţătoare de studiere a stilului de conducere este cea care îşi propune să stăruie asupra *factorilor care generează sau care influenţează cristalizarea unui anumit stil de conducere*. Această tendinţă este mai puţin prezentă în literatura de specialitate de peste hotare, care se mulţumeşte îndeosebi cu descrierea comportamentului liderului, şi mult mai prezentă în literatura de specialitate din ţara noastră. Cercetătorii de la noi abordînd problematica vastă şi complexă a stilului de conducere şi-au dat curînd seama că evidenţierea factorilor care *determină* constituirea unui stil de conducere are nu doar o importanţă teoretică ci şi una practică. Stilul reprezintă într-adevăr unitatea factorilor motivaţional-atitudinali manifestaţi în comportament, dar se formează, se cristalizează ca urmare a acţiunii asupra omului a unor factori exteriori, ca urmare a asimilării, interiorizării şi solidificării lor chiar pînă la nivelul unor însuşiri de personalitate. Evident, cunoscînd aceşti factori vom putea stăpîni şi dirija mult mai bine însuşi procesul cristalizării stilurilor de conducere. De

asemenea, în condițiile cunoașterii factorilor determinanți cresc foarte mult posibilitățile de intervenție pe direcția ameliorării sau chiar a schimbării stilului.

Un alt fapt conștientizat de cercetători a fost și următorul: cele mai multe dintre tipologiile stilurilor de conducere explicau diferențele dintre stiluri, anticipau asupra efectelor pozitive sau negative, dar nu permiteau stabilirea multitudinii factorilor care generează un anumit stil, mai mult, nu puteau prognostica evoluția lui. Cel mai adeseori se recurgea la invocarea factorilor de personalitate uitîndu-se că și aceștia, la rîndul lor, își au originea în relațiile sociale ale individului, în nenumăratele tipuri de interacțiuni sociale în care individul se implică sau cărora trebuie să le facă față. „Evadarea" din interiorul personalității spre exteriorul ei, spre interacțional (situațional, interpersonal, grupal) reprezintă, în aceste condiții, un mare cîștig metodologic. Studiind „ansamblul relațiilor sociale" ale individului, vom reuși să descifrăm mai bine propria sa personalitate, deci și stilul său.

Dar care sînt factorii care influențează cristalizarea stilului de conducere? Răspunsul la această întrebare este variat, autorii diferențiindu-se între ei. Nu este însă vorba de o diferență de fond, de principiu, ci de una care vizează numărul factorilor considerați în calitate de factori determinanți ai stilului de conducere. Unii autori tind spre evidențierea rolului doar a unui singur factor, considerat deci ca fiind determinant; alții preferă evidențierea rolului fie a doi sau chiar a mai multor factori.

Adrian Neculau, de exemplu, este înclinat să creadă că între *climatul grupului* și stilul de conducere există o foarte strînsă corelație, primul apărînd de multe ori ca determinîndu-l pe cel de al doilea. Ion Moraru consideră că *funcțiile conducerii* sînt cele care determină sau atrag după ele practicarea unui anumit stil de conducere. La rîndul său Dumitru Cristea selectează din multitudinea factorilor determinanți posibili ai stilului de conducere doar unul — *particularitățile sarcinii* — pe care îl consideră esențial în generarea stilului de conducere. Alături de aceste interpretări pe care le-am putea numi unidimensionale, există și altele care iau în considerare mai mulți factori. Cătălin Zamfir inventariază nu mai puțin de 11 factori care contribuie la cristalizarea diferitelor tipuri de stiluri de conducere (unii sînt legați de om: *pregătirea profesională, nivelul motivațional, tipul de personalitate, existența unor cunoștințe speciale despre conducerea democratică;* alții de particularitățile muncii: *organizarea tehnologică a muncii, diviziunea ei;* alții de particularitățile mediului social în care lucrează oamenii: *tipul societății, formele de organizare, cultura, stratificarea socială, instrumente de cunoaștere disponibile pentru luarea deciziilor*).[107] În ce ne privește sîntem tentați să punem un accent deosebit, după cum s-a desprins din cele de mai înainte, pe *relația dintre grup și personalitate* ca factor generator al stilului de conducere (grupul are semnificații prin capacitatea de a crea cadrul de manifestare al personalității, iar personalitatea prin capacitatea de a se adapta, integra în cadrul grupului și de a-l influența).

Deși dintre cele două modalități de rezolvare a problemei ridicate mult mai productivă ni se pare a fi cea care ia în considerare multitudinea factorilor generatori ai stilului de conducere, nu numărul în sine al acestor factori contează în primul rînd, ci *semnificația, ponderea, corelația lor*. Cînd este vorba de niveluri ierarhice diferite s-ar părea că într-adevăr mai semnificative sînt funcțiile conducerii sau particularitățile sarcinii care sînt diferențiate pentru fiecare nivel ierarhic în parte și care probabil influențează mai pregnant constituirea unor stiluri de conducere. Cînd este însă vorba de activități de conducere desfășurate la același nivel ierarhic, unde funcțiile conducerii și sarcinile sînt asemănătoare, probabil că alți factori (poate climatul grupului, poate felul concret de realizare a relației dintre grup și personalitate) trec pe primul plan. Fără îndoială că cercetările viitoare, mai ales cele de ordin experimental, vor contribui la lămurirea acestei probleme.

d. Alături de evidențierea factorilor generatori ai stilurilor de conducere, cercetătorii au fost interesați și de *efectele pe care le are practicarea stilurilor asupra diverselor aspecte ale activității grupului și organizației* — aceasta constituind o altă direcție de investigație. Dealtfel, stilul de conducere nu interesează în sine ci doar prin efectele pe care le produce practicarea lui, deoarece ele sînt cele care demonstrează eficiența sau ineficiența conducătorului. S-a studiat astfel influența stilului de conducere asupra productivității intelectuale a grupului, asupra vieții afective a grupului, a interacțiunii dintre membrii grupului, asupra comunicării și atitudinilor, asupra structurii și coeziunii grupului, asupra satisfacției personale sau în raport cu munca desfășurată în grup etc. Cattell încă în 1951 a evaluat eficacitatea liderilor în funcție de influența activității lor asupra unor variabile de grup, cum ar fi: productivitatea grupului,

---

[107] Vezi: Adrian Neculau, *op. cit.*, p. 182—190; Ion Moraru, *Latura dinamică a persoanei și unele trăsături ale stilului de conducere*, în: *Structurile organizaționale și eficiența acțiunii*, București, Editura Academiei R.S.R., 1978, p. 90—93; Dumitru Cristea, *Relația dintre stilul de conducere, climatul psihosocial, tipul sarcinii și performanță în cadrul microgrupurilor industriale*, Rezumatul tezei de doctorat, București, 1979; Cătălin Zamfir, *Strategii ale dezvoltării sociale*, București, Editura politică, 1977, p. 173—201.

oeziunea lui, motivația membrilor. Deosebit de interesante sînt și ercetările întreprinse de Fred Fiedler pe un număr foarte mare de grupuri, de-a lungul mai multor ani. El este preocupat de găsirea și tabilirea condițiilor în care un lider este eficient. Elementele esențiale ale concepției sale sînt următoarele: mai întîi stabilirea diferitelor categorii de lideri (autoritari și permisivi), pornind de la scorurile obținute de subiecții investigați la scara de asemănare percepută LPC) după metodologia la care ne-am referit mai înainte; apoi, dentificarea unor dimensiuni esențiale care determină în mare parte tipul de stil de conducere necesar diferitelor situații (autorul consideră că acestea sînt: *relația dintre membrii grupului și lider* — gradul în care membrii grupului au încredere în el, îl plac, îl urmează; *structura sarcinii* — gradul în care sarcina este specificată în amănunt conform cu o serie de instrucțiuni standardizate sau lăsată nedefinită, vagă, ambiguă, nestructurată; *poziția ierarhică a liderului* — gradul de autoritate formală cu care este investit liderul); clasificarea grupurilor pe baza acestor dimensiuni esențiale, fapt care conduce pe de o parte, la stabilirea a 8 tipuri de grupuri redate în josul figurii 3.6.), iar pe de altă parte la conturarea a

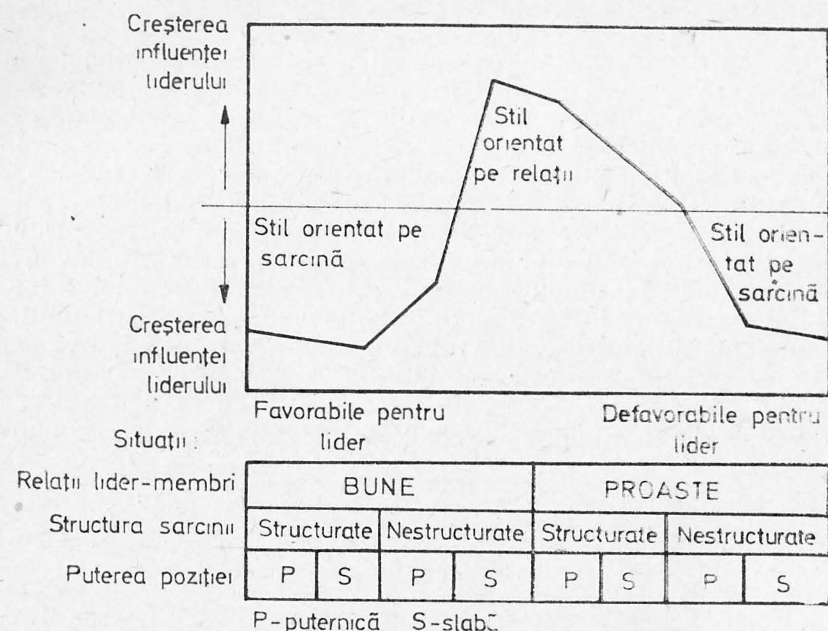


Fig. 3.6. Eficiența liderului în funcție de particularitățile situației.

trei tipuri de situații în raport cu liderii: situații favorabile (cînd liderul este simpatizat, sarcina este structurată, poziția ierarhică este înaltă), situații defavorabile (cînd liderul are relații sărăcăcioase cu membrii grupului, sarcina este nestructurată, poziția sa ierarhică este slabă), situații intermediare (cînd cele trei dimensiuni sînt variat reprezentate într-un grup, adică: relații bune, sarcină nestructurată, poziție înaltă etc.); în sfîrșit, corelarea dintre cele două stiluri de conducere cu favorabilitatea sau defavorabilitatea situației pentru lider. Rezultatele obținute în urma investigării unui număr de 800 de grupuri arată că un lider orientat spre sarcină este mai eficient în situațiile extreme, deci atunci cînd acestea îi sînt fie foarte favorabile, fie foarte defavorabile exercitării influenței sale, în timp ce un lider orientat spre relațiile umane este mai eficient în situațiile intermediare. Acest fapt îl determină pe Fiedler să conchidă că nu putem vorbi de existența unor lideri buni și a altora slabi, ci de lideri care sînt eficienți în funcție de particularitățile situației. Deși teoria lui Fiedler este coerentă, logică ea are și o serie de limite. Astfel, este dificil de prevăzut dinainte, pornind de la tipurile de situații descrise, care tip de lider va fi mai eficient, aceasta deoarece fiecare „situație de grup" se compune din două elemente obiective (sarcina și poziția ierarhică a liderului) și din unul subiectiv (relațiile dintre lider și membrii grupului, care depind în mare parte de propriul comportament al liderului). Apoi, dacă situațiile extreme (foarte favorabile și foarte defavorabile) pot fi determinate mai ușor, nu același lucru se poate spune și despre situațiile intermediare. Spre exemplu, nu știm în ce măsură sau pînă la ce nivel trebuie să crească poziția ierarhică pentru a compensa relațiile proaste dintre lider și membrii grupului. În ciuda acestor limite, teoria lui Fiedler rămîne semnificativă pentru evidențierea felului în care stiluri de conducere variate afectează diferit eficacitatea activității.

Și alte cercetări au insistat asupra studierii efectelor practicării diverselor stiluri de conducere asupra unor dimensiuni importante ale vieții de grup. Într-o cercetare proprie am încercat să urmărim funcționalitatea și efectele stilului de conducere asupra *satisfacției* (personale și în raport cu munca), asupra *structurii informale* și asupra *coeziunii grupurilor*. Am investigat trei grupuri de muncă ce se caracterizau prin faptul că fiecare dintre ele se aflau în incidența a doi conducători ale căror stiluri de conducere fie că se asemănau, fie că se diferențiau între ele.[108]

[108] M. Zlate, L. Vlăsceanu, *Cercetarea relațiilor intragrupale în mediul industrial productiv*, Analele Universității București, Seria Psihologie, 1970.

Cercetările experimentale au fost efectuate la întreprinderea „Tricodava" (de produse textile) din București, caracterizată prin gradul înalt de automatizare, omogenizarea după sex a echipelor de muncă, concentrarea modului de a lucra pe secții care urmează fluxul tehnologic și facilitează relațiile de tipul „face to face". Grupurile cercetate au fost selecționate după o perioadă de observare a vieții întreprinderii. Ne-am orientat spre trei grupuri care aveau o poziție deosebită în întreprindere. Grupul I (8 membri, feminin) era compus din maistru, brigadier, alimentatori și lansatori, adică preluatori și transmițători de produse semifinite de la o secție la alta. Grupul II (18 membri, masculin) lucra la secția „Universale", finisarea estetică a produselor fiind în mod hotărîtor influențată de realizarea activității în această secție. Grupul III (18 membri, masculin) lucra la secția „Cotton", ultima treaptă înainte de definirea finală a produselor textile. Ca metode de cercetare s-au utilizat: observația psihosocială, interviul focalizat, testul sociometric, o scară de atitudini tip Lickert cu patru intervale: nemulțumit (zero puncte), puțin (un punct), suficient de mult (două puncte), mult (trei puncte).

În continuare vom prezenta pe scurt rezultatele acestei cercetări.

Grupul I se caracteriza printr-un *stil de conducere cooperator al celor doi lideri instrumentali* (maistru și brigadier), adică prin: repartizarea judicioasă a sarcinilor de muncă, fără a conferi vreunuia un statut privilegiat; distribuirea la timp a articolelor de lucru care să ofere un cîștig material egal; consultarea fiecăruia în legătură cu condițiile de lucru; răspunsul rapid, prompt la apelurile făcute pentru materia primă sau asistența tehnică; dezbaterea cifrelor de plan; integrarea cooperatoare în fluxul productiv. În urma sondării opiniei grupului ni s-au relevat următoarele date.

Tabelul 3.2.

Stil cooperator de conducere

Satisfacția în grup		Maistru					Brigadier				
		Nr. de indivizi				Media pe individ	Nr. de indivizi				media pe individ
Satisfacție personală	Nr. indivizi	—	1	2	5	2,50	—	1	2	5	2,50
	x nr. puncte	—	1	4	15		—	1	4	15	
Satisfacție în muncă	Nr. indivizi	—	1	4	2	2,14	—	1	4	2	2,14
	x nr. puncte	—	1	8	6		—	1	8	6	

Pentru stilul de conducere cooperator al conducătorilor instrumentali se constată că gradul de satisfacție personală pe care îl oferă activitatea grupului are o valoare medie (2,50) superioară mediei calculate (1,5). Dacă media reală a gradului de satisfacție în raport cu munca este inferioară gradului de satisfacție personală, acest lucru se datorează nu stilului cooperator funcțional, ci condițiilor generale de lucru în întreprindere (fluxul ridicat al forței de muncă, nivelul general scăzut al forței de muncă în raport cu cerințele etc). Ordonarea majorității membrilor grupului în jurul valorilor înalte din scara de apreciere, semnifică omogenizarea satisfacției personale și în raport cu munca în stilul de conducere cooperator, aceasta constituindu-se ca o premisă afectivă fundamentală pentru structurarea unor relații optime, pentru creșterea randamentului muncii sau pentru statuarea unor valori și norme de grup integrate. Cercetarea a arătat că satisfacția în raport cu munca domină la aceia pentru care satisfacția personală este generată de climatul psihosocial din grup. Aceasta ar putea semnifica sau că satisfacția personală se transformă relativ ușor în satisfacție de grup, sau că satisfacția de grup este și satisfacție strict personală.

Grupul II se caracterizează prin *stilul autoritar al maistrului* relevat în: incapacitatea de a trata cu atenție relațiile umane; ierarhizarea acestora în propriile cadre preconcepute; oferirea asistenței tehnice cu întreruperi, arbitrar preferențial și adesea necompetent; tratarea indefinită a unor membri ai grupului concomitent cu autoritarismul tendențios etalat față de alții — și prin *stilul de conducere cooperator al brigadierului.*

Tabelul 3.3.

Stil autoritar și cooperator de conducere

Satisfacția în grup		Maistru					Brigadier				
		Nr. de indivizi				Media	Nr. de indivizi				Media
Satisfacție personală	Nr. indivizi	6	7	3	2	1,05	—	3	8	7	2,22
	x nr. puncte	0	7	6	6		—	3	16	21	
Satisfacție în muncă	Nr. indivizi	6	5	5	2	1.16	—	5	8	5	2,00
	x nr. puncte	0	5	10	6		—	5	16	15	

Tabelul 3.3. evidențiază sugestiv diferența de satisfacție față de cele două stiluri de conducere practicate. Astfel, gradul de satisfacție personală în raport cu maistrul are o valoare ponderală inferioară mediei (1,05 față de 1,5), în timp ce în raport cu brigadierul este superioară (2,22 față de 1,5). Media generală a gradului de satisfacție în raport cu munca este inferioară mediei satisfacției personale din stilul cooperator (datorită cauzelor menționate), creșterea mică însă semnificativă a ponderii satisfacției în muncă în stilul autoritar se datorește importanței pe care o are totuși desfășurarea muncii pentru indivizii chestionați. Comparativ, media satisfacției în raport cu munca din stilul autoritar este inferioară celei din stilul cooperator.

Grupul III se caracteriza prin practicarea *stilului autoritar de conducere de către ambii lideri instrumentali*. Comparativ cu stilul cooperator se poate constata din tabelul 3.4. o deplasare netă a omogenizării satisfacției spre zona negativă, ceea ce va genera în plan informal o ignorare preferențială a liderilor instrumentali și înlocuirea lor cu lideri informali. Munca prin ea însăși, menține un grad de satisfacție ridicat, fapt care implică de asemenea observația despre deplasarea raporturilor ponderale din tabelul referitor la grupul I. Observarea grupurilor a relevat o serie de alte aspecte diferențiatoare pentru acest grup: apar tensiuni la nivelul relațiilor interpersonale în raport cu munca care este efectuată fără plăcere și cu un sentiment al participării scăzut, constelarea relațiilor în zone subgrupale informale. După o perioadă apare o abandonare a reacțiilor manifeste de opoziție care se convertesc într-o opoziție tacită, minată periodic de izbucniri deviante pronunțate. Efectul cel mai puțin favorabil pentru grup, datorită lipsei de concordanță

Tabelul 3.4.

Stil autoritar de conducere

Satisfacția în grup	Maistru					Brigadier				
	Nr. de indivizi				Media	Nr. de indivizi				Media
	Nr. indivizi x nr. puncte					Nr. indivizi x nr. puncte				
Satisfacție personală	7	6	3	2	1,00	8	5	3	2	0,94
	0	6	6	6		0	5	6	6	
Satisfacție în muncă	7	5	3	3	1,11	7	5	2	4	1,16
	0	5	6	9		0	5	4	12	

dintre formal și informal, se manifestă în faptul că imaginea despre sine a fiecăruia este hipertrofiată, fapt datorat neputinței de a se cunoaște într-un climat relațional afectiv nefavorabil. Sistemul referențial este exterior grupului și fiecare discută cu persoane din afara grupului despre sistemul de organizare a activității în propriul grup. Numai cei doi șefi își mențin sistemul referențial, arbitrar fixat în raport cu cerințele muncii. De aceea, grupul este fluctuant, coezivitatea sa se manifestă numai prin opoziția față de conducerea autoritară.

O corelație semnificativă am surprins între stilul de conducere și structura informală a grupului ca și între stilul de conducere și indicele de coeziune al grupurilor. Astfel, la primul grup la care ambii conducători practicau stilul de conducere cooperator, am întîlnit coincidența liderilor formali cu cei informali (maistrul avea statutul sociometric de 0,85 iar brigadierul de 0,71, cele mai mari din întregrul grup); la al doilea grup la care maistrul practica stilul de conducere autoritar iar brigadierul pe cel cooperator, am întîlnit necoincidența parțială dintre liderii formali și cei informali (maistrul avea statutul sociometric zero, în timp ce brigadierul avea statutul sociometric de 0,41); la grupul al treilea în care ambii lideri practicau stilul de conducere autoritar, am întîlnit necoincidența totală, în sensul că ambii lideri formali erau înlocuiți cu lideri informali (maistrul și brigadierul aveau statutul sociometric de 0,5). Cît privește corelația dintre stilul de conducere și coeziunea grupurilor, am constatat că pe măsură ce stilul autoritar capătă pondere mai mare, scade și coeziunea: în grupul I indicele de coeziune este de 0,85, în al doilea de 0,34, iar în al treilea de 0,27.

Toate aceste date ne permit evidențierea concluziei că atunci cînd în unul și același grup se practică mai multe stiluri de conducere asemănătoare sau diferite între ele, numai grupul care funcționează în conducere bazat pe un stil cooperator, se constituie realmente ca un grup al cărui „moral“ favorizează nu numai o activitate în producție cu o înaltă productivitate, ci și interinfluențarea membrilor.* Cercetările noastre au relevat cîteva aspecte ale func-

* În organizațiile școlare și universitare practicarea mai multor stiluri de conducere în unul și același grup este mult mai des întîlnită decît în oricare alt tip de organizație. Elevul sau studentul vine în contact nu doar cu unul sau două stiluri diferite ci cu nenumărate asemenea stiluri corespunzător numărului de profesori cu care lucrează. Deși diferența stilurilor practicate de conducători ar putea avea și unele efecte pozitive (ar introduce o oarecare varietate în grup, ceea ce ar contracara monotonia, ar echilibra sau compensa diferitele stări psihologice contrare apărute în grup etc.), de cele mai multe ori ea se soldează cu efecte negative (subîmpărțirea grupului în mai multe subgrupulețe, fenomene de partizanat, de exaltare sau, dimpotrivă, de respin-

ționalității stilului de conducere și ale efectelor lui la nivelul grupului primar de muncă. Dar astfel de efecte pot fi întîlnite și la nivelurile mai înalte ale piramidei organizaționale. Și dacă la nivelul grupului de muncă efectele practicării unuia dintre stilurile de conducere sînt mai puțin extinse, ele devin din ce în ce mai extinse și mai puternice pe măsură ce urcăm spre vîrful piramidei, dat fiind faptul că este afectat nu doar un singur grup ci organizația în totalitatea ei.

Într-o cercetare mai amplă întreprinsă în 1975 pe șapte întreprinderi din industia chimică de un colectiv de cadre didactice de la facultatea de filozofie din București (Cătălin Zamfir, Septimiu Chelcea, Ion Mărgineanu, Viorel Cornescu) din care am făcut și noi parte, am avut posibilitatea să investigăm particularitățile stilului de conducere al conducătorilor la nivelul întregii întreprinderi.

Cercetarea la care am participat direct s-a efectuat la întreprinderea de produse medicamentoase „Biofarm“ din București pe un eșantion de 200 persoane plasate la diverse niveluri ierarhice (muncitori, șefi de echipă, ingineri). Pentru a putea surprinde unele particularități ale stilului de conducere s-a elaborat un chestionar care la dimensiunea „stil de conducere“ cuprindea șase subdimensiuni: A. încurajarea muncii de către șeful direct; B. orientarea ei spre realizarea scopurilor productive; C. sprijinirea realizării efective a scopurilor; D. încurajarea spiritului de echipă; E. centrarea pe „factorul om“; F. capacitățile profesionale ale șefului direct; — fiecare dintre ele cu mai multe întrebări ce vizau obținerea unor date de percepție a stării de fapt, dar și de dorințe, de aspirații în raport cu ea. Primele trei subdimensiuni (A, B, C) vizau mai ales centrarea pe sarcină a liderului, pe cînd următoarele două (D, E) centrarea lor pe relațiile umane, încercînd să evidențieze prezența stilului autoritar și a celui non-directiv, cooperator. Întrebările de la fiecare subdimensiune au fost prevăzute cu cinci posibilități de răspuns ordonate astfel: într-o foarte mică măsură (un punct); într-o mică măsură (două puncte); într-o oarecare măsură (trei puncte); într-o mare măsură (patru puncte); într-o foarte mare măsură (cinci puncte), fapt care a permis atît calcularea valorilor medii cît și a dispersiei pentru fiecare indicator în parte.

---

gere atît a unor stiluri, cît și a persoanelor care le practică, destrămarea și relativizarea imaginii elevului sau studentului despre ceea ce este corect și util, mai ales atunci cînd stilurile practicate sînt contradictorii — unele cadre didactice universitare iau prezența studenților în timpul anului și țin seama de ea în notarea finală, altele nu procedează în acest fel). Departe de noi gîndul de a milita pentru uniformitatea stilurilor comportamentale și de conducere a cadrelor didactice, dar nici pentru diversitatea lor extremă, pînă la contradicția și excluderea lor reciprocă. O unitate a cerințelor procesului de învățămînt (programe, planuri, manuale etc.) ar trebui să conducă la o unitate — evident în diversitate — a stilurilor de conducere, cu tendințe spre stilul cooperator, practicate în organizațiile școlare și universitare.

Analiza rezultatelor obținute, pe care le prezentăm sintetic în figura 3.7., ne-a permis evidențierea unor fenomene interesante. Astfel, din analiza răspunsurilor date de muncitori (care caracterizau stilul de conducere al șefilor de echipă), reiese că aceștia realizează în bune condiții subdimensiunile B, C, F, în timp ce subdimensiunile A, E și mai ales D reprezintă punctele slabe ale stilului de conducere al șefilor de echipă. Aceștia nu reușesc să încurajeze schimbul de opinii sau idei între membrii grupului cînd se ivesc probleme, nu încurajează discutarea lor în grup. Se degajă de aici concluzia că perfecționarea conducerii șefilor de echipă s-ar putea realiza prin echilibrarea eforturilor orientate pe direcția ameliorăriii factorilor și condițiilor tehnico-profesionale și organizatorice cu eforturile orientate pe direcția luării în considerare a factorilor socio-umani. Aprecierea stilului de conducere al inginerilor (reieșit din răspunsurile date de șefii de echipă) este, mai uniformă înscriindu-se în registrul valorilor ridicate. Se pare totuși că inginerii acordă o mai mică atenție problemelor personale ale oamenilor. Stilul de conducere al cadrelor superioare ale întreprinderii (caracterizat de ingineri) este mult mai nuanțat. Astfel, mai bine reprezentate sînt subdimensiunile B și C și mai slab toate celelalte. Inginerii apreciază faptul că superioarii lor acordă atenție problemelor de muncă și chiar problemelor personale, constituie sprijin în atingerea scopurilor, dar sînt nemulțumiți de faptul că aceștia nu apreciază corespunzător lucrul făcut, că nu încurajează spiritul de echipă. Se conturează chiar existența unei oarecari discrepanțe între atenția acordată problemelor personale și cea acordată încurajării spiritului de echipă. Există aici în germene pericolul dezvoltării unui individualism prea mare, în defavoarea muncii în colectiv. Privite în ansamblu, rezultatele evidențiază practicarea de către șefii de echipă și de cadrele superioare ale întreprinderii a stilului de conducere autoritar (centrat pe sarcină, iar de către ingineri a stilului cooperator (centrat pe om, pe relațiile umane), însoțite fiecare de efecte diferite.

În figura 3.7. am prezentat datele obținute la nivelul întregului eșantion. Cum însă eșanitonul cuprinde secții diferite, grupuri de muncă diferite, astfel de analize pot fi făcute și la aceste niveluri. S-ar putea vedea atunci cum se prezintă secțiile sau grupurile între ele, care apreciază mai favorabil și care mai puțin favorabil stilul de conducere al șefilor direcți. S-ar putea ști deci cu mai multă pre-

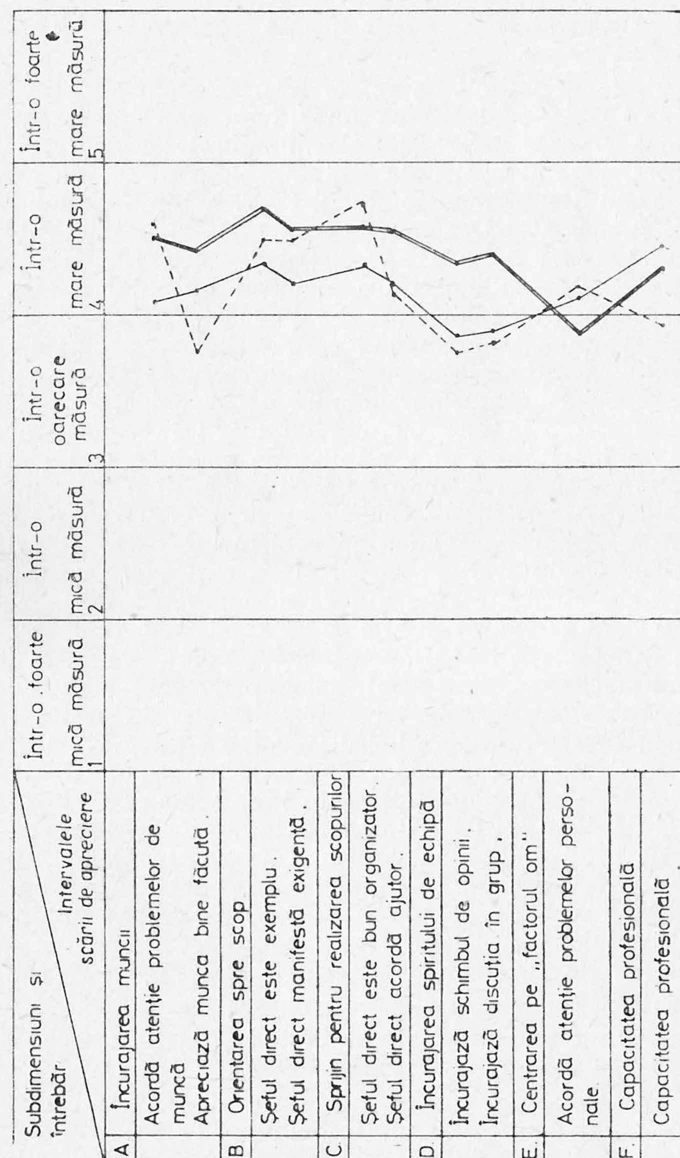


Fig. 3.7. Profilul stilului de conducere al şefului direct.

cizie unde este necesar să se intervină cu măsuri de ordin organizaţional şi de ce tip să fie acestea.

Întrebările din chestionarul administrat surprindeau opt trăsături ale stilului de conducere, unele dintre ele putînd fi considerate ca *trăsături generale,* indiferent dacă stilul este autoritar sau cooperator, cum ar fi: apreciază munca bine făcută, el însuşi este exemplu în muncă, manifestă exigenţă faţă de munca subordonaţilor, este un bun organizator, ajută la rezolvarea problemelor de muncă; în timp ce altele putînd fi considerate ca *trăsături specifice pentru stilul cooperator:* acordă atenţie problemelor ridicate de subordonaţi, încurajează grupul să discute problemele ce privesc întreaga activitate, încurajează grupul să schimbe păreri şi opinii legate de muncă. Compararea situaţiei *reale* cu cea *dorită,* şi mai ales compararea diferenţei dintre aceste două categorii de situaţii, ar putea indica configurarea aspiraţiilor grupurilor de muncă în legătură cu stilul de conducere. Dacă această diferenţă va fi mai mare la stilul cooperator, atunci înseamnă că există o aspiraţie reală a membrilor întreprinderii spre un astfel de stil.[109] În tabelul 3.5 redăm rezultatele obţinute.

Tabelul .3 5·

Diferenţa mediei dintre real şi ideal

Stil de conducere / Categoria de lucrători	Muncitori	Şefi de echipă	Ingineri
Stil general	0,43	0,33	0,43
Stil cooperator	0,65	0,43	0,45

La toate cele trei niveluri ierarhice diferenţa dintre real şi ideal la stilul cooperator este mai mare decît la stilul general, ceea ce ne face să credem că practicarea stilului de conducere cooperator este în acord cu aspiraţiile reale ale lucrătorilor. Chiar diferenţele dintre cele două stiluri probează o asemenea concluzie. Iată deci că cercetarea întreprinsă poate furniza nu doar date semnificative despre stilul de conducere şi efectele sale, dar poate constitui şi un instrument de diagnosticare a acestuia, de indicare a tendinţelor sale de evoluţie.

---

[109] O analiză a celor două tipuri de stiluri de conducere din perspectiva factorilor lor determinanţi, vezi în: Cătălin Zamfir, Ştefan Ştefănescu, *Perfecţionarea stilului de conducere şi factorii săi determinanţi,* „Viitorul social", 1979, nr. 1.

Cercetările la care ne-am referit pînă acum și desigur încă multe altele pe care nu le mai expunem însă, ne conduc spre evidențierea cîtorva concluzii semnificative.

În primul rînd se degajă faptul că stilurile de conducere *nu dispun de o singură categorie de efecte (numai pozitive sau numai negative)*. Dimpotrivă, practicarea lor conduce *atît la obținerea unor efecte pozitive, cît și a unora negative*. De exemplu, s-a constatat că stilul autoritar crește productivitatea intelectuală, operațională a grupului, scurtează procesul luării deciziilor, dezvoltă spiritul de disciplină la subordonați etc.; tot stilul autoritar, însă, generează colective de muncă neînchegate, apatice sau agresive în raport cu conducătorul, influențează negativ atitudinea față de muncă, nu ia în considerare diferitele tipuri de motivații ale subordonaților, atrage după sine un „consum uman" prea mare, defavorabil funcționării firești a personalității umane etc. La fel, stilul de conducere democrat creează în grup o atmosferă cooperatoare, stimulatoare, de emulație colectivă, este productiv din punct de vedere intelectual și afectiv, în schimb, poate întîrzia procesul luării deciziilor, scade gradul de inițiativă și răspundere personală.

În aceste condiții, cum putem aprecia care este mai bun? Fără îndoială că numărul de efecte pozitive sau negative poate fi sugestiv din acest punct de vedere, dar cu totul insuficient. După părerea noastră, în *judecarea* și *aprecierea* eficienței unui stil de conducere ar trebui să luăm în considerare două elemente, și anume:

— *Ponderea efectelor pozitive și negative ale stilurilor de conducere în structura globală a activității de conducere.* Dacă am întreprinde o astfel de analiză am constata, spre exemplu, că unele așa-zise aspecte pozitive ale stilului de conducere autoritar nu atîrnă atît de mult în balanță pe cît atîrnă cele negative. Este adevărat că se scurtează procesul luării deciziilor, dar crește probabilitatea apariției unor decizii incorecte, deoarece probabilitatea ca un singur om să greșească este mai mare decît probabilitatea greșelii comise de către un grup întreg. Din caracterul bipolar al relațiilor dintre șef și subordonat ar putea decurge creșterea responsabilității, a disciplinei, dar aceasta se asociază cu neglijarea colectivului, cu stabilirea unor forme de organizare în care unitatea fundamentală devine individul și nu grupul, fapt care duce la apariția grupurilor informale, care generează pasivitatea la subordonați și necesitatea exercitării unui control excesiv din partea conducătorului. Chiar crearea disciplinei, care este invocată ca o latură foarte pozitivă a stilului de conducere autoritar, este o slăbiciune a lui, deoarece disciplina nu este liber consimțită, ci impusă prin con-

trol și supravegheri abuzive, ea indicînd lipsa disponibilității conducătorului de a motiva lucrătorii și mai ales de a rezolva problemele ivite și prin alte metode și tehnici decît prin autoritatea ierarhică. Analizînd mai profund unele dintre așa-zisele laturi negative ale stilului de conducere democratic, vom constata că ele sînt de fapt aspecte cu mare semnificație pozitivă. De pildă, deși practicarea acestui stil întîrzie uneori procesul luării deciziilor, probabilitatea ca acestea să fie corecte este mult mai mare. Or, este preferabil ca o decizie să fie luată mai tîrziu dar corect, decît repede, în pripă, dar incorect.

Comparînd cele două stiluri de conducere, P. Golu arată că stilul democrat „creează raporturi optime de interacțiune între subiecți și sarcină, rezolvarea problemelor apărînd ca rezultat al propriei activități a subiecților", în timp ce stilul autoritar „apare ca un sistem de comenzi și ordine externe, care «astupă» perspectiva muncii și barează calea oricărei independențe de acțiune". Dacă în primul caz se induce subordonaților o *motivație internă* care dă posibilitatea stabilirii unor relații pozitive atît cu sarcina de muncă, cît și cu oamenii, prevenindu-se, în felul acesta, încărcarea cu tensiune și agresivitate, în cel de al doilea caz, se induce subordonaților o *motivație externă* care permite interacțiunea lor cu sarcina numai atîta vreme cît există prezența și presiunea liderului autoritar, din punct de vedere psihologic ei fiind „deschiși" influențelor perturbatoare din afară. Ca urmare a practicării stilului de conducere democrat se creează condiții pentru a se reuni într-un tot armonios eficiența și climatul socioafectiv din grup, în timp ce ca urmare a practicării stilului de conducere autoritar, subordonații se încarcă de tensiuni emoționale, devin agresivi, sînt gata oricînd să „migreze" din cîmpul sarcinii, fapt care face ca între eficiența și atmosfera din grup, să apară o discrepanță.[110]

Iată deci că analiza mai profundă și mai nuanțată a efectelor pozitive și negative ale unui stil de conducere ne arată că nu atît efectul în sine contează, cîți mai ales semnificația și ponderea sa în structura globală a activității. Astfel, un efect aparent pozitiv poate fi, în esență, negativ, la fel cum unul aparent negativ își poate evidenția o multitudine de valențe pozitive.

— *Consecințele obținute în urma practicării îndelungate a unui stil de conducere.* Un asemenea fapt ne sugerează că nu trebuie să fim satisfăcuți doar de efectele imediate, momentane ale practicării unui stil de conducere, ci să le avem în vedere și pe cele viitoare, îndepărtate. Cercetările lui Lickert au demonstrat cu multă

---

[110] Pantelimon Golu, *Psihologie socială*, București, Editura didactică și pedagogică, 1974, p. 232.

forță de convingere că stilul de conducere autoritar duce la început la obținerea unor rezultate bune, însă pe măsură ce se persistă în practicarea lui, moralul grupurilor este din ce în ce mai afectat. Nici cele cinci stiluri de conducere din clasificarea lui Blake și Mouton nu sînt scutite de o serie de efecte pozitive sau negative ca urmare a practicării lor îndelungate. Astfel, stilul 1.9. produce grave cauze pentru conflicte susceptibile de a submina organizația; stilul 1.1 considerat a fi „contra naturii", se soldează cu eșec atît în plan individual cît și în plan organizațional; stilul 5.5 rezolvă problemele de rutină, dar nu și pe cele creatoare, în genere el nu favorizează spiritul creator și nu este posibil de aplicat în organizațiile foarte dinamice; stilul 9.9 se pare că dispune de o multitudine de efecte pozitive: ameliorarea profitului organizației, a relațiilor interpersonale, conștientizarea necesității muncii în grup, diminuarea conflictelor interpersonale, favorizarea implicării mai directe a fiecăruia în sarcină, creșterea creativității și responsabilității. Luarea în considerare a consecințelor practicării îndelungate a unui stil de conducere deschide o perspectivă mult mai largă de interpretare a valorii diferitelor stiluri de conducere.

Deși modalitatea de apreciere a eficienței stilurilor de conducere, prin considerarea ponderii efectelor lor pozitive și negative în structura de ansamblu a activității de conducere și a consecințelor ce apar ca urmare a practicării lor îndelungate, este sugestivă, putînd conduce după cum am observat la unele constatări interesante, rămîne totuși insuficientă. Și aceasta deoarece privește stilul de conducere oarecum limitat, abstract, luat în sine și nicidecum raportat la particularitățile multiple, variate în care se desfășoară activitatea de conducere. Or, cercetările întreprinse au demonstrat că stilurile de conducere sînt *inegal eficiente* tocmai în funcție de specificul situației, în sensul că unele dintre ele sînt mai potrivite pentru anumite situații, iar altele pentru alte situații. De exemplu, stilul de conducere autoritar ar fi mai nimerit și mai eficient în acele situații care implică urgențe, luarea unor decizii rapide, cînd se lucrează în munci periculoase ce necesită respectarea unor reguli de securitate, cînd grupul depinde de șefi diferiți etc., iar stilul de conducere cooperator în situațiile care implică o muncă cu caracter colectiv, în care dependența funcțională dintre oameni este mai mare, în care contează reunirea eforturilor lor în vederea atingerii obiectivelor comune. Aceste constatări au condus spre formularea *necesității de a se funda activitatea de conducere pe particularitățile situației,* fapt care apare ca o altă concluzie din analizele noastre anterioare. Dealtfel, ne amintim că Fiedler considera că liderii trebuie să conducă doar acele situații la care se potrivește stilul lor de conducere. Deci, nu se punea problema formării liderilor, ci aceea a deplasării, a mutării lor în acel grup în care ei ar putea obține succesul. La enigma conducerii formulată de el: „stil sau circumstanțe"? răspunsul este: stil în funcție de circumstanțe. O asemenea soluție ar fi valabilă doar pentru acele grupuri care lucrează în condiții strict determinate sau în aceleași condiții o perioadă îndelungată de timp. În realitate însă grupurile umane cunosc o dinamică impresionantă, ele confruntîndu-se cu nenumărate probleme care cer utilizarea diferitelor stiluri de conducere. S-ar putea, spre exemplu, ca într-o primă fază de închegare a grupului, un stil de conducere autoritar să fie mai eficient decît unul democratic; într-o altă fază de dezvoltare a grupului, cînd membrii acestuia au ajuns la o bună cunoaștere reciprocă, la conștiința necesității de a coopera etc., stilul de conducere democratic va fi mult mai eficient. Dacă ar fi să ne conducem după teoria lui Fiedler ar trebui ca în primul caz să avem un conducător, iar în cel de al doilea, un altul. Se pierde din vedere faptul că schimbarea liderului ar putea reîntoarce grupul într-o fază depășită, de tatonare, suspiciuni, într-un cuvînt, de o nouă adaptare. De aceea, părerea noastră este că nu rezolvăm problema dacă încercăm mutarea liderilor de la un grup la altul în vederea asigurării corespondenței dintre stilul lor și particularitățile situației. O rezolvare autentică ar veni numai dintr-o *formare psihosocială* a liderilor concepută a se realiza prin învățarea socială dirijată pe baza introducerii treptate a factorilor de progres,[111] astfel încît aceștia să dispună, în final de un *repertoriu de stiluri* bogat și variat, adaptabil împrejurărilor și situațiilor diverse cu care se confruntă. Numai flexibilitatea și mobilitatea comportamentală a liderilor ar constitui, probabil, cheia succesului.

În sfîrșit, o ultimă concluzie ce reiese din analiza diverselor probleme implicate de stilul de conducere este aceea că, *deși este greu ca un stil de conducere să atingă perfecțiunea, se poate tinde spre cristalizarea și generalizarea unui asemenea stil.* Cu cît ponderea unor efecte pozitive ale unui stil de conducere este mai mare, cu cît practicarea lui îndelungată se asociază cu mai multe efecte pozitive, cu cît el este mai adaptat și corespunzător condițiilor nu numai din grup dar și social-istorice, cu atît stilul respectiv va fi mai bun, mai eficient, mai dezirabil. În noile noastre condiții social-istorice un asemenea stil se dovedește a fi, din ce în ce mai mult, stilul democratic, cooperator, care este în deplin acord cu aspirațiile

[111] Pavel Mureșan, *Învățarea socială*, București, Editura Albatros, 1980, cap. II din partea a II-a.

reale ale oamenilor. Stilul cooperator care se orientează în egală măsură spre sarcinile de producție și spre relațiile umane își dovedește oportunitatea. În organizațiile socialiste, orientarea spre aceste două dimensiuni este cu atît mai necesară, cu cît între ele există o strînsă interacțiune. Scopul suprem al socialismului îl constituie omul, fericirea și satisfacția sa, creșterea nivelului său de trai, dar pentru a se ajunge aici este nevoie și de o bogăție de produse materiale, deci de orientarea spre realizarea scopurilor productive. Stilul de conducere autoritar prin faptul că dă naștere la diferențe de motivații, aspirații, satisfacții (crescute sau pozitive la niveluri ierarhice superioare și scăzute sau negative la nivelul executanților), diferențe între activitățile desfășurate (bogate, creatoare la nivelurile de conducere, sărăcăcioase, repetitive și nestimulative la nivel executoriu), prin cantitatea mare de probleme umane create (apatie, agresivitate, tensiuni, conflicte etc.), prin utilizarea unor metode și tehnici de conducere exclusiviste care mai mult suprimă decît rezolvă problemele, își dovedește inconsistența și incapacitatea de a fi un stil eficient. Chiar dacă în anumite condiții practicarea acestui stil este inevitabilă, permanentizarea lui devine dăunătoare. Stilul autoritar este cu atît mai puțin consistent pentru realitățile și organizațiile socialiste cu alte orientări și finalități sociale și economice decît cele capitaliste.

Cercetarea în continuare a particularităților stilurilor de conducere este cu atît mai necesară în societatea noastră socialistă cu cît exigențele autoconducerii muncitorești impun formarea și cristalizarea unor stiluri de muncă și de conducere adecvate nu numai la conducătorii organizațiilor sociale, ci la întreaga masă a membrilor lor ridicată, ca urmare a procesului necontenit de dezvoltare a democrației socialiste, la nobilul statut de conducător.

Capitolul al IV-lea

DECIZIA ȘI PARTICIPAREA — DIN PERSPECTIVĂ PSIHOSOCIALĂ

1. DECIZIA CA FENOMEN PSIHOSOCIAL

În ultimele decenii problematica deciziei și participării — indispensabilă pentru diversele domenii ale vieții sociale — a cunoscut o extindere enormă în perimetrul preocupărilor științifice. Trecerea ei pe prim plan s-a datorat împletirii unor necesități social-obiective cu altele de ordin teoretic sau practic. Atribute esențiale ale omului, decizia și participarea, sînt legate de problemele majore ale vieții sociale a indivizilor sau grupurilor umane, de problematica *activității și acțiunii sociale,* de cea a *responsabilității* și *libertății* individuale sau colective. Amplificarea și diversificarea vieții organizaționale a necesitat o tot mai puternică implicare și integrare activă, multiplă și plenară a oamenilor în contextul social-organizațional, în procesul concret al participării la realizarea și reproducerea întregii vieți sociale. Pe de altă parte, schimbările intervenite în teoria și practica conducerii organizaționale, domeniu în care decizia și participarea sînt elemente cheie care hotărăsc destinul și finalitatea organizațiilor, au permis ca acestea să devină de stringentă actualitate. La fundamentarea teoretico-științifică a problematicii deciziei și participării, dată fiind complexitatea și plurivalența lor, și-au adus contrbuția o multitudine de științe, de cele mai diverse orientări, printre care am putea enumera filozofia, logica, matematica, economia, psihologia, sociologia.[1] În ultima vreme abordarea din perspectiva psihosocială

[1] Vezi: Paul Kurtz, *Decision and the condition of man*, University of Washington Press, Seattle, 1965 (tratare filozofică a deciziei); R. M. Thrall, C. H. Coombs, R. L. Davis, *Decision Processes*, New York, Wiley, 1957;

și organizațională a deciziei și participării s-a alăturat celorlalte perspective continuîndu-le, îmbogățindu-le, concretizîndu-le sau evidențiindu-le noi valențe.[2] Această ultimă perspectivă va fi utilizată și de noi în cele ce urmează.

Mai întîi ne vom opri asupra problematicii deciziei. Ce este decizia?; care este natura acestui fenomen?; care sînt formele ei cu implicații organizaționale?; care sînt factorii care o influențează?; iată cîteva întrebări la care vom încerca să răspundem.

Deși, la prima întrebare, „*ce este decizia*", se pare că răspunsul este ușor de dat, lucrurile nu stau deloc așa. În literatura de specialitate există o multitudine de definiții și accepțiuni ale termenului de decizie, fapt care îngreuiază sintetizarea lor. O asemenea situație se datorează, fără îndoială, complexității fenomenului respectiv, dar și multitudinii punctelor și unghiurilor de vedere din care este el interpretat. Există, totuși, unele elemente constante care, într-o formă sau alta, sînt prezente în mai multe definiții. L. W. Pye (1961), de exemplu, definește decizia ca fiind „un proces

---

A. Kaufman, *Metode și modele ale cercetării operaționale*, București, Editura științifică, 1967, (traducere din limba engleză); James A. Parsons, *Cercetarea operațională și tehnicile înrudite;* Patrick J. Robinson, *Utilizarea calculului probabilităților și statisticii matematice la elaborarea deciziilor economice, în:* H. B. Maynard (ed.), *Conducerea activității economice*, București, Editura tehnică, 1973, vol. V, partea I-a, traducere din limba engleză (tratare matematică, statistică, operațională); C. Abraham, A. Thomas, *Microèconomie: decisions optimales dans l'entreprise et dans la nation*, Paris, Dunod, 1970 (tratare economică); Donald W. Taylor, *Decision Making and Problem Solving*, în: J. G. March, *Handbook of organizations*, Chicago, Rand Mc. Nally & Company, 1965; Paul Fraisse, Jean Piaget (ed.), *Traité de psychologie experimentale*, Paris, P.U.F. 1969, vol. VIII (tratare psihologică).

Și în literatura noastră de specialitate au apărut o serie de lucrări care tratează problematica deciziei. Vezi: Mihai Florea, *Decizie și responsabilitate*, în: *Existență, cunoaștere, acțiune*, București, Editura științifică, 1971; Cornel Popa, *Norme, decizie, libertate*, în: *Știința conducerii societății*, București, Editura politică, 1971 (tratare filozofică); Gheorghe Boldur, *Procese informaționale și de decizie*, București, Editura științifică, 1969 (tratare economică); Valeriu Ceaușu, *De la incertitudine la decizie*, București, Editura militară, 1972; Geta Cristian, *Decizia în sistemul complex om-automat*, București, Editura Academiei R.S.R., 1972 (tratare psihologică).

[2] Julian Feldman, Herschel E. Kanther, *Organizațional Decision Making*, în: J. G. March, *op. cit.*; Daniel Katz, Robert Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, New York, John Wiley, 1966, cap. 10; Jack J. Holder Jr., *Decision Making by consensus*, în: J. L. Gibson, J. M. Ivanchevich, J. H. Donnelly Jr. (ed.), *Readings in Organizations, Structure, Processes, Behavior*, Business Publications, Inc., 1973. I. L. Le Moigne, *Les Systèmes de décision dans les organsiations*, Paris, P.U.F. 1974.

dinamic de interacțiune între toți participanții care determină o politică de alegere".[3] R. M. Cyert și J. G. March (1963), dintr-o perspectivă strict organizațională, arată că „decizia în organizație este executarea unui număr de opțiuni luate în calitate de obiective și alegerea unor alternative pe baza informațiilor colectate".[4] W. T. Morris (1964) definește decizia ca fiind „conceptualizarea unei situații de alegere fie sub forma unei imagini mentale, fie a unui model explicit".[5] Louis-Marie Le Maitour (1967) arată, într-o manieră foarte concisă, că „decizia este o alegere între mai multe alternative".[6] După cum observăm, deși cele patru definiții date diferă între ele prin accentele pe care le pun, conțin totuși un element comun: alegerea unei alternative din mai multe posibile. Momentul opțiunii apare, așadar, ca fiind esențial în raport cu activitatea anterioară desfășurată. O asemenea modalitate de definire a deciziei deși pare simplă sau chiar simplificatoare are meritul de a fi utilă pentru organizarea cercetărilor concrete, ea reprezentînd o definiție operațională.

Pornind de aici am putea considera că particularitățile deciziei vor decurge, pe de o parte, din particularitățile sau tipurile, *modalitățile de alegere*, iar pe de altă parte, din *particularitățile nivelului la care se va realiza alegerea*. Din perspectiva primului punct de vedere putem desprinde două tipuri de alegere: unul *rațional* bazat pe cunoașterea, analiza, compararea, cercetarea riguroasă și amănunțită a unor elemente anterioare, fapt care asigură un anumit grad de esențialitate, generalitate și certitudine asupra variantei alese; altul *afectiv* bazat mai mult pe sentimente, pe trăirile afective situaționale, deși sînt prezente și elemente de ordin logic, rațional, fapt care permite ca varianta aleasă să fie vulnerabilă. Din perspectiva celui de al doilea punct de vedere, am putea vorbi de existența unor alegeri care se fac la *nivelurile inferioare* (cele executorii) ale piramidei organizaționale, și cele care se fac la *nivelurile superioare* (de conducere) ale întreprinderii.[7] În primul

---

[3] L. W. Pye, *Decision Making*, după: Geta Cristian, *op. cit.*, p. 22.

[4] Richard M. Cyert, James G. March, *Processus de dècision dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1970, p. 18 (traducere din limba engleză).

[5] William T. Morris, *The Analysis of management decision*, Homewood Richard D. Irwin, Inc., 1964. Citat după: *Decizie*, în: *Conducere. Decizie*, București, CIDSP, 1972, nr. 2, Sinteză documentară, p. 597.

[6] Louis-Marie Le Maitour, *La psychologie et les sciences humains dans l entreprise*, Paris, Les éditions d'organisation, 1969, troisième édition, p. 211.

[7] O analiză a deciziilor veritabile de conducere ce se iau la toate nivelurile ierarhice (inclusiv cele intermediare), vezi în: E. Gutenberg, *Direction de l'entreprise*, Paris, Dunod, 1969 (traducere din limba germană).

caz avem de-a face cu alternative simple și mai puțin numeroase (uneori se alege între un „da" sau un „nu", între a executa ceva sau a nu executa) fapt care permite ca procesul deciziei să se desfășoare după o schemă relativ simplă, în timp ce în cel de al doilea caz, alternativele sînt mai complexe și mai numeroase, fapt care permite ca procesul deciziei să se desfășoare după scheme mult mai complicate.

Un alt parametru pe care Maitour îl consideră ca fiind esențial pentru decizie se referă la faptul că „orice decizie este orientată spre acțiune", adică *antrenează întotdeauna o acțiune* fie pozitivă, fie negativă, sau pur și simplu pasivă, dar o acțiune („fac cutare în maniera cutare").[8] Din această perspectivă trebuie făcută diferența dintre decizie și concluzie. T. T. Paterson arată, spre exemplu, că dacă decizia constă în hotărîrea de a acționa într-o formă oarecare, concluzia este rezultatul firesc al analizei, clasării și prelucrării mintale a informației prezentate, dacă decizia trebuie să fie precedată întotdeauna de o concluzie, concluzia nu duce în mod necesar la o decizie.[9]

În sfîrșit, o altă particularitate a deciziei constă în faptul că este strîns dependentă de momentele anterioare, de informațiile colectate, de *modelele și previziunile elaborate*. „Nici-o acțiune umană nu se poate realiza fără ca procesul de decizie să fie construit plecînd de la un model", scrie A. Kaufman. Și mai concis: „cel ce prevede mai bine, decide mai bine".[10] Se conturează astfel o triadă de mare importanță în procesul decizional: previziune—decizie—acțiune.

Ca fenomen psihologic, decizia are o *natură complexă, dublă*. Pe de o parte, ea este un *fenomen psihologic individual* emanînd ca un produs final din necesitățile și trebuințele psihologice strict individuale ale omului, pe de altă parte, ea este un *fenomen psihosocial* realizîndu-se prin participarea mai multor indivizi, a înseși grupurilor umane, ca o expresie a trebuințelor lor colective.

În primul caz, în centrul problematicii deciziei stă individul și trebuințele sale psihologice, decizia apărînd ca o activitate intelectuală, mai bine spus ca un produs al activității cognitiv individuale determinată de coincidența și concomitența acțiunii asupra individului a unor categorii multiple de factori, fie ei de natură

[8] L o u i s - M a r i e L e M a i t o u r, *op. cit.*, p. 212.
[9] T. T. P a t e r s o n, *Théorie du management*, Paris, Gauthier-Villars, 1969. după sinteza documentară citată, p. 601.
[10] A. K a u f m a n n, *Prefața*, la: J a c q u e s D'H o e r a e n e, Y v e s L e d o u x, *La prévision dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1971, p. VII.

strict individuală, subiectivă, dar și obiectivă sau organizațională. De exemplu, coincidența mai multor factori de acest tip îl pot face pe un individ să ia decizia de a părăsi organizația. Faptul că el și nu altul ia această hotărîre, că o ia acum și nu în alt moment, aici și nu în altă parte, ține de psihologia sa individuală, de trebuințele sale psihologice individuale imediate, probabil nesatisfăcute. Astfel de decizii individuale apar la diversele niveluri ale activității psihice. Simpla deosebire dintre un zgomot și un semnal purtător de informație ca și receptarea semnalului purtător a două informații la care pot fi conectate două feluri de activități din care subiectul trebuie să aleagă una, sînt decizii. Mai departe, la nivelul activității de gîndire, în rezolvarea problemelor, în euristica psihologică, în analiza motivației performanței în diverse situații (Lewin, Atkinson etc), în structura actului voluntar, în domeniul comportamentului moral cînd determinanții provin din sfere motivaționale diferite, ne întîlnim cu alte tipuri de decizii psihice individuale mult mai complexe însă. Răspunsul la întrebări cum ar fi: „ce să fac", „pe care s-o fac", „cum s-o fac", „de ce s-o fac"! exprimă, de fapt tot atîtea situații de decizii individuale.[11]

Deciziile individuale sînt strîns legate de trăsăturile de personalitate ale fiecărui individ care nu numai că orientează pe om spre un anumit tip de comportament decizional, dar își pun amprenta asupra acestuia. Erich Fromm, în tipologia sa asupra personalității, se referă la cîteva tipuri umane care manifestă comportamente specifice în procesul decizional.

Astfel, el distinge: *receptivul* (tentat să primească totul dinafară; nu acționează din proprie inițiativă ci determinat de alții, așteaptă variante de decizii dar nu ia singur decizia); *exploatatorul* (nu produce idei ci le ia de la alții prin forță și chiar prin vicleșug; „folosește" sau „stoarce" pe alții atîta vreme cît aceștia îi sînt utili); *tezaurizatorul* (acumulează, economisește, se teme de risipă, se abține de la deciziile care implică asumarea de risc); *mercantilul* (nu dispune de principii ferme, este fluctuant, ia deciziile relativ repede fără a se gîndi prea mult la consecințe, optează pentru variantele care îi aduc avantaje); *productivul* (își folosește adecvat și pe deplin capacitățile de care dispune pe care și le pune în slujba procesului decizional; este decidentul ideal).[12]

[11] Vezi: M u r á n y M i h á l y, *Döntéselmélet és pszichológia*, Magyar filozófiai szemle, Nr. 2, 1972; M i h a i G o l u, *Principii de psihologie cibernetică*, București, Editura științifică, 1975, p. 198—202.
[12] E r i c h F r o m m, *L'homme pour-lui-même*, Paris, Les Editions sociales française, 1967, p. 49—95 (traducere din limba engleză).

În cazul deciziilor individuale, cunoaşterea trăsăturilor de personalitate ajută la prevederea comportamentului decizional.

În cel de al doilea caz, în centrul problematicii deciziei stă grupul, colectivul uman, necesităţile comune ale grupului care trebuie satisfăcute prin intermediul deciziei. Decizia apare ca o expresie a interacţiunii mai multor persoane, a raportării lor în plan afectiv sau comunicaţional, toate fiind interesate în aceeaşi măsură de soarta întregului grup. La stabilirea deciziei optime, finale, fiecare îşi aduce contribuţia sa, însă în expresia sa ultimă decizia nu mai poate fi redusă la nici una dintre contribuţiile individuale. Ea este nu doar o însumare mai mult sau mai puţin mecanică a deciziilor individuale, parţiale, ci o sinteză şi generalizare a lor, un produs interacţional cu potenţe şi valenţe noi, deosebit de importante. H. J. Leavitt consideră că pînă la un anumit punct organizaţia se comportă ca un individ. Dat fiind însă faptul că organizaţia este constituită din mai mulţi indivizi, din mai multe grupuri ale căror scopuri nu sînt întotdeauna aceleaşi, ea este nevoită să ţină seama, pe cît posibil, de dorinţele şi trebuinţele lor. O decizie organizaţională poate fi pe plac unui grup, dar nu şi altuia, ceea ce încîntă pe un grup poate dezgusta pe un altul, ceea ce îl face fericit pe un individ, îl poate neferici pe un altul. Este nimerit de aceea „ca decizia să fie mediată nu numai de logica situaţiei şi de alternativele disponibile sau de costul lor, ci şi de descărcările de forţe umane ca şi de cîteva idei despre echitate".[13]

Deciziile individuale şi colective sînt inegal productive. De obicei, cele individuale au o eficienţă limitată, referitoare strict la persoana sau la comportamentul persoanei care le ia. Ele sînt impregnate de subiectivism, fapt care le reduce simţitor eficienţa. Decizia colectivă, raportată la cea individuală, este net superioară. Aceasta datorită multiplelor valenţe ale grupului. Astfel, în grup există posibilitatea ca însuşi numărul variantelor decizionale să fie mai mare, dat fiind numărul mai mare al membrilor componenţi. Cercetările au arătat că gîndirea în grup este mult mai productivă decît cea individuală (evident în anumite condiţii), deci grupul conţine un potenţial creator mai mare, ceea ce permite ca şi soluţiile decizionale să fie calitativ superioare celor ale indivizilor luaţi separat. Dat fiind faptul că într-un grup (îndeosebi în echipa de conducere colectivă) sînt recrutaţi specialişti diferiţi, din locuri de muncă diferite, posibilităţile controlării deciziilor, ale analizării cît mai multor consecinţe ale acestora creşte simţitor. De asemenea, grupul, datorită mecanismelor sale interacţionale, dispune de posibilităţi reglatorii şi compensatorii mult mai mari decît indivizii, în sensul că atitudinile aventuriste ale unora pot fi anihilate de atitudinile realiste ale altora, lipsa de încredere şi de angajare a unora, de atitudinile şi comportamentele participative ale altora. În sfîrşit, grupul dispune şi de posibilităţi mobilizatoare mai mari, fapt care reprezintă o premisă preţioasă pentru realizarea ca atare a deciziilor luate.

Subliniind superioritatea deciziilor colective faţă de cele individuale, nu trebuie să pierdem din vedere faptul că deciziile colective au şi o serie de dezavantaje. Intrarea în funcţiune a unor mecanisme psihosociale (mentalităţi, prejudecăţi, imitaţie sau contagiune, încrederea nelimitată şi necritică în sursa de autoritate, anumite iluzii ale percepţiei sociale etc.) poate „bruia" sau „deturna" procesul decizional.[14] Optimizarea procesului decizional implică de aceea optimizarea proceselor interacţionale din cadrul grupului.

Psihologia socială şi organizaţională este însă interesată în aceeaşi măsură de ambele categorii de decizii, însă diferenţiat. De prima, ea se interesează în măsura în care acestea apar ca rezultat al acţiunii asupra individului a unor variabile organizaţionale ce conduc spre o decizie individuală. Cunoaşterea şi mînuirea cu pricepere a acestor variabile ar putea facilita luarea unor decizii individuale favorabile organizaţiei şi preîntîmpina luarea unor decizii individuale care să fie însă defavorabile organizaţiei. Spre exemplu, unei organizaţii industriale nu-i este deloc indiferent dacă într-un moment de vîrf al activităţii sale, este părăsită de doi sau trei specialişti din cauza unor relaţii sau conflicte interpersonale neprincipiale. În acest caz, decizia de a părăsi organizaţia este individuală, deşi cauza părăsirii (şi deci a luării acestei decizii) este de ordin psihosocial. Cunoscînd relaţiile afective, psihologice dintre indivizi, organizaţia ar putea lua măsuri care să permită preîntîmpinarea unui asemenea fapt şi deci menţinerea în continuare a lucrătorilor.

Psihologia socială şi organizaţională este însă interesată în şi mai mare măsură de cea dea doua categorie de decizii, cele colective, aceasta pentru faptul că ele au o extensiune mai mare, cuprind şi afectează mase întregi de oameni, sînt de regulă, mai puternice, mai greu de zdruncinat şi totodată mult mai eficace, îndeosebi atunci cînd sînt corecte. De asemenea ele sînt mult mai intim legate de problema participării, dînd sentimentul contribuţiei din plin a celor care le iau, chiar dacă aportul lor afectiv la definitivarea

[13] Harold J. Leavitt, *Managerial psychology*, Chicago and London, The University of Chicago Press, 1964, ed. a 2-a, p. 345.

[14] Ion Zară, *Raţionalitate şi optim în decizie*, în: *Studiul sistemelor în ştiinţa conducerii*, Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 1979, p. 205—207.

deciziei a fost relativ mic sau chiar nul. Sentimentul participării se asigură și atunci cînd grupul își trimite delegații, reprezentanții săi într-un for de decizie. Iată deci că gama fenomenelor psihosociale este mult mai largă și diferențiată în acest caz, decît în cel al deciziei individuale.

În *clasificarea deciziilor* pot fi utilizate o multitudine de criterii, cum ar fi: sfera de activitate și de relații la care se referă (social-politice, economice, administrative, juridice, militare etc.); gradul de angajare al elementelor sistemului și perspectiva de acțiune (strategice, tactice, operaționale, de corecție); modalitatea de luare (programate, neprogramate, semiprogramate); condițiile în care se iau (certitudine, incertitudine, risc) etc.[15]

Dintre principalele categorii de decizii — individuale sau colective — pe noi ne interesează în primul rînd acelea care sînt generate psihosocial, sau care au efecte fie pozitive, fie negative de ordin organizațional deci care se răsfrîng asupra întregii organizații, asupra diverselor sale activități și mai ales asupra eficienței economice. Acestea ar putea fi grupate în mai multe categorii. Iată două categorii opuse: *decizia de a părăsi organizația* și *decizia de a rămîne în organizație*. Ultima formă, la rîndul ei, se poate exprima diferit. Astfel, putem întîlni decizia de a rămîne și de a participa la organizație, la realizarea scopurilor sale, deci de a rămîne și participa, de a produce, sau decizia de a rămîne și nu a participa la organizație, de a nu produce în ritmul și condițiile prescrise de organizație și structura ei organizatorică. În acest caz, individul sau grupul fie că își stabilizează productivitatea muncii la un anumit nivel (de regulă, scăzut), fie că frînează realizarea producției prin utilizarea diverselor metode. În întreprinderile capitaliste, fenomenul frînării producției, ce are la bază mai ales frica muncitorilor de a nu li se mări normele, în condițiile realizării lor integrale, este foarte răspîndit. Acest fenomen a fost cercetat de Elton Mayo și D. Roy la care ne vom referi în capitolul următor.

Analiza și explicarea acestor tipuri de decizii este întîlnită într-o lucrare, devenită clasică, a doi autori americani: J. G. March și H. A. Simon. Cei doi autori consideră că decizia și motivația de a produce sau de a părăsi organizația sînt în funcție de o serie de factori printre care și de *caracterul ansamblului de alternative evocate în procesul* decizional. Ceea ce îl face pe un individ să decidă de a rămîne sau de a părăsi organizația se concretizează într-o suită de

[15] Vezi, spre exemplu: C. P. Rameau, *La prise de decision*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1972; A. Pervasvanski, *Căutarea deciziei optime*, București, Editura enciclopedică, 1974 (traducere din limba rusă).

factori, cum ar fi: 1) unii indici provenind din ierarhia formală a organizației (mai ales din modul ei de conducere); 2) indici ce provin din chiar munca pe care o desfășoară (conținutul muncii, condițiile ei etc); 3) indici ce provin din sancțiunile pozitive pe care salariatul, le primește sau le poate primi (salariu, prime etc), 4) indici ce provin de la colegii săi de muncă (ei vizînd, în esență, viața psihosocială a grupurilor). Așadar, atunci cînd individul decide de a rămîne sau de a părăsi organizația, evocă unii sau alții dintre acești indici. Important este nu atît evocarea în sine a acestor indici, ci faptul că ea poate fi *dirijată, manipulată de organizație în favoarea ei*.[16] De exemplu, atunci cînd decizia este luată de șef și comunicată subordonaților care trebuie să se supună, se elimină posibilitatea evocării altor posibilități de acțiune decît cea indicată de șef; cînd decizia este luată pe baza unei discuții libere și echitabile, posibilitatea evocării mai multor indici crește. De asemenea, crearea sentimentului de participare la decizie (fie ea și formală) pe lîngă faptul că este o condiție a acceptării ei, diminuiază posibilitatea evocării unor indici dezaprobați sau defavorabili organizației. Cu cît acest sentiment este mai mare, cu atît și organizația are mai multe posibilități de a controla procesul evocării indicilor, cu atît mai rar vor fi evocați indicii negativi. Organizația îl împinge „din umbră" pe individ să evoce anumiți indici, de regulă, pe cei favorabili ei. Deși modul acesta de a explica este interesant prin el însuși, nu trebuie să uităm faptul că în societatea capitalistă, organizația capitalistă își promovează propriile sale interese, însă în dauna celor ale indivizilor, ea fiind interesată de maximizarea profitului chiar prin sacrificarea intereselor producătorilor. În aceste condiții, organizațiile capitaliste vor milita pentru evocarea acelor indici care le sînt în întregime favorabile. Abia societatea socialistă reunește într-un singur tot calitatea de producător și pe cea de proprietar a muncitorului, cea ce permite armonizarea intereselor personale cu cele colective.

O altă categorie de decizii, cu efecte organizaționale, este cea stabilită încă din 1960 de către H. A. Simon.[17] El împarte deciziile în *programate* care relevă rutină și repetiție și *neprogramate* care sînt noi, nestructurate. Aceste tipuri de decizii afectează îndeosebi modalitățile de luare a lor. Astfel, dacă în luarea deciziilor progra-

[16] J. G. March, H. A. Simon, *Les organisations. Problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Dunod, 1969, p. 52—53.

[17] H. A. Simon, *The New Science of Management Decisions*, New York, Harper et Row, 1960, p. 5—8, citat după: R. A. Johnson, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, *Théorie, conception et gestion des systèmes*. Paris, Dunod, 1970, p. 41—43 (traducere din limba engleză).

mate ca tehnici tradiţionale se utilizau obişnuinţa, rutina de birou, structuri de organizare, în luarea deciziilor neprogramate ca mijloace tradiţionale apăreau judecata, intuiţia, creativitatea, reguli empirice, selecţionarea şi formarea cadrelor în acest scop. Noile condiţii sociale şi organizaţionale au impus însă utilizarea unor tehnici noi. De exemplu, în luarea, deciziilor programate se foloseşte cercetarea operaţională, tratarea electronică a informaţiilor, iar în luarea deciziilor neprogramate, procedee euristice aplicate la formarea cadrelor sau la punerea la punct a programelor ordinatoarelor. Ideea corelaţiei dintre diferitele particularităţi ale grupurilor de decizie şi înseşi tipurile de decizie apare şi mai clar conturată la André L. Delbeco. El arăta, încă din 1967, că „diferitele tipuri de luare a deciziilor cer structuri de grup diferite şi procese diferite".[18] Preluînd cele două tipuri de decizii stabilite de Simon, pe care însă le denumeşte altfel, *decizii de rutină* (corespunzătoare celor programate), *decizii creative* (corespunzătoare celor neprogramate), la care mai adaugă şi un al treilea tip şi anume *deciziile negociate*, Delbeco se străduie să demonstreze influenţa acestor tipuri de decizii asupra unor particularităţi ale grupurilor cum ar fi: *structura de grup* (tratată în termenii relaţiilor dintre membrii grupului), *rolurile de grup* (în termenii comportamentului membrilor orientaţi spre rezolvarea sarcinilor), *procesele de grup* (în termenii modului de acţiune cerut de atingerea scopului), *stilului grupului* (în termenii social-emoţionali ai relaţiilor interpersonale), *normele de grup* (apărute ca urmare a intrării în funcţiune a celor patru dimensiuni de mai sus).

Tipurile de decizii descrise în literatura de specialitate sînt mai numeroase decît cele la care ne-am referit. Dealtfel, nu am intenţionat realizarea unei clasificări exhaustive a lor, ci, evidenţierea cîtorva implicaţii de ordin psihosocial şi organizaţional. După cum am văzut, ele pot antrena modificări importante la nivelul grupurilor umane, afectînd interacţiunea umană în diversele ei planuri funcţionale (perceptiv, comunicaţional, afectiv etc). Decizia apare, din această perspectivă, ca fiind un *reglator al comportamentului uman grupal.*

În cadrul organizaţiilor socialiste, procesul decizional are o serie de particularităţi deosebite care îl situează pe un loc de maximă importanţă. Astfel, datorită caracterului socialist al economiei naţionale, determinat de existenţa proprietăţii socialiste asupra mijloacelor de producţie, decizia are un *caracter unitar* fapt care permite integrarea obiectivelor unităţilor sociale în obiectivele generale de dezvoltare a

[18] André L. Delbeco, *The management of Decision Making within the Firm: Three Strategies for Three Types of Decision Making,* în: J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, J. H. Donnelly, *op. cit.,* p. 161.

economiei naţionale; apoi, deciziile luate tind spre realizarea maximă atît a *eficienţei* la nivel *microsocial,* cît şi la nivel *macrosocial,* alegerea variantei optime realizîndu-se atît în funcţie de *raţionalitatea şi eficienţa economică,* cît şi după *raţionalitatea şi eficienţa socială;* decizia din organizaţiile socialiste se caracterizează şi prin *adîncul ei democratism* în sensul că implică participarea la luarea ei a maselor de oameni ai muncii; în sfîrşit, ea reprezintă nu doar un *act social sau economic* ci şi un *act politic,* caracteristică ce decurge din orientarea ei spre realizarea principalelor obiective de dezvoltare fixate de P.C.R.[19] Toate aceste caracteristici atrag atenţia asupra necesităţii interpretării cu grijă a problematicii deciziei din cadrul organizaţiilor socialiste, astfel încît potenţialităţile ei pozitive să devină realităţi.

Deşi elementele la care ne-am referit pînă acum surprind cîteva aspecte esenţiale ale deciziei, ele nu explicitează latura procesuală. Momentul alegerii, al optării pentru o alternativă sau alta este momentul final. Dar ce a determinat alegerea, cum s-a ajuns la un anumit tip de alegere şi nu la altul? sînt întrebări la care cel mai adeseori nu se răspunde. *Latura procesuală, mecanismul psihologic al alegerii,* care este în esenţă un mecanism de ordin motivaţional, rămîne adeseori în umbră. Tocmai de aceea încercarea pe care o fac March şi Simon, într-un alt context şi cu o altă finalitate, de a construi un model psihologic al *comportamentului adaptativ motivat* ni se pare a fi demnă de luat în seamă. Cei doi autori pornesc de la următoarea schemă generală redată în figura 4.1.

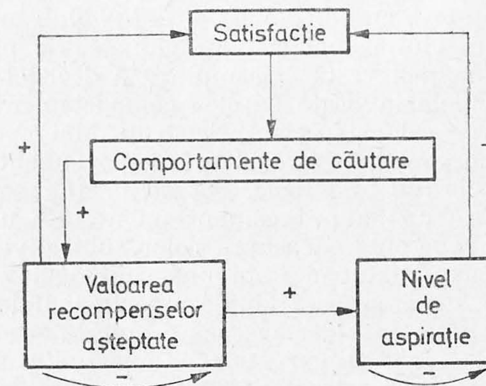


Fig. 4.1. Schema comportamentului adaptativ motivat.

[19] Paraschiv Vagu, Tiberiu Zorlenţan, *Decizia — moment esenţial în conducerea unităţilor economice,* Bucureşti, Editura politică, 1973, p. 12—14.

Schema conține în ea și o serie de ipoteze cum ar fi:

1) cu cît satisfacția este mai mică, cu atît comportamentele de căutare desfășurate de individ vor fi mai numeroase;

2) cu cît comportamentul de căutare va fi mai mare, cu atît mai mare va fi valoarea recompensei așteptate;

3) cu cît valoarea recompensei așteptate este mai mare, cu atît satisfacția este mai mare;

4) cu cît valoarea recompensei așteptate este mai mare, cu atît mai mare va fi nivelul de aspirație al individului;

5) cu cît nivelul de aspirație al individului va fi mai mare, cu atît mai joasă va fi satisfacția sa; se observă că neconcordanța dintre nivelul de aspirație și gradul de satisfacție duce la redeclanșarea unui nou ciclu.

Toate aceste ipoteze se realizează în anumite împrejurări. De exemplu, ipoteza 1 se va verifica atunci cînd individul percepe lumea ca fiindu-i favorabilă; dacă anturajul este considerat ostil sau steril, atunci comportamentul de căutare nu va urma neapărat, pentru că individul își dă seama că într-un astfel de anturaj nu-și va putea realiza, satisface necesitățile sale. Ipoteza 2 nu se va verifica dacă comportamentul de căutare este fără rezultat.

Schema de mai sus în care decizia apare deci ca un mecanism implicat în realizarea altuia mai complex, are meritul de a sublinia mecanismul psihologic (motivatoriu) care îl împinge pe un individ spre luarea unei decizii.

Totuși, din perspectiva problematicii noastre, schema prezintă și unele inconveniente. Mai întîi se interpretează decizia *doar ca un fenomen psihologic strict individual,* mecanismele invocate fiind de domeniul psihologiei individuale. Se pierde astfel din vedere problematica vastă și complexă a deciziei ca fenomen colectiv. Mecanismele invocate explică comportamentul individual al omului, nu și pe cel psihosocial, de grup. Mai apoi, ca prim motor care declanșează un întreg lanț comportamental este considerat un *factor de ordin psihologic, subiectiv.* În realitate însă ceea ce declanșează un anumit comportament este un factor strict obiectiv care se repercutează asupra celor subiectivi, creează o stare psihologică aparte și numai împreună sau mediat de subiectivitatea individului, generează un lanț comportamental. Așadar, din categoria fenomenelor care declanșează comportamentul adaptativ motivat nu trebuie să neglijăm factorii obiectivi. În sfîrșit, schema propusă și mai ales ipotezele formulate încorsetează parcă prea mult comportamentul uman într-o serie de *relații cantitative direct sau invers proporționale,* nepermițînd o oarecare flexibilitate comportamentală și netinînd seama pe de o parte de particularitățile strict

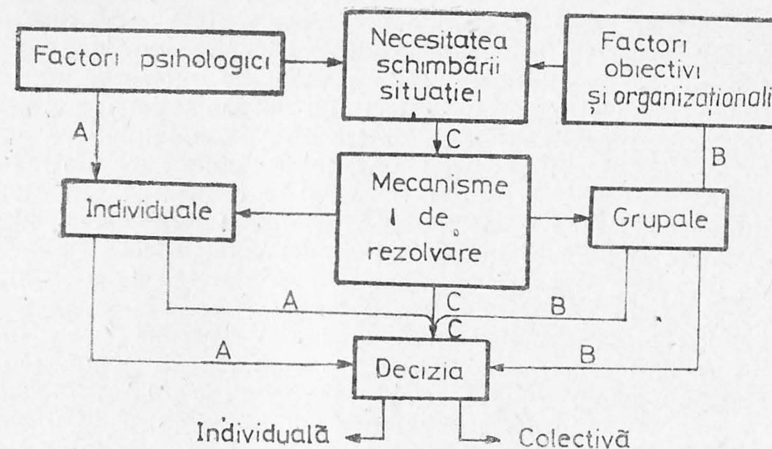


Fig. 4.2. Un model al deciziei.

individuale, iar pe de altă parte, de particularitățile psihosociale, situaționale. De exemplu, la un individ tolerant satisfacția redusă nu va duce implicit la reactivarea unor comportamente de căutare, deoarece s-ar putea ca tocmai această căutare să-i producă neliniște, să-i creeze sentimente de inferioritate, mai ales atunci cînd nu vede ieșirea din situație. Este adevărat că cei doi autori precizează faptul că ipotezele formulate se verifică numai în anumite situații, dar în schema generală și în ipotezele stabilite aceste „condiții" sînt trecute cu vederea. Ținînd seama de toate acestea și pornind totuși de la modelul lui March și Simon, noi propunem un alt model cu intenția de a surprinde natura și determinarea dublă a fenomenului decizional. Iată, redat schematic, acest model în figura 4.2.

1. Schema propusă pornește de la ideea că în cadrul procesului decizional cea care declanșează întregul comportament uman este *situația* și mai ales *necesitatea depășirii ei.* Înțelegem și interpretăm situația nu simplist, doar pe linie psihologică, ci în toată complexitatea ei. La crearea unei anumite situații sau stări de fapt (fie ea cu valențe pozitive, fie cu valențe negative), concură o multitudine de factori, pe care noi i-am împărțit doar în două categorii. Pe de o parte, este vorba de factorii psihologici, subiectivi în care am putea încadra: insatisfacția, nemulțumirile, frustrările, anxietățile sau stările de emulație, creație etc; iar, pe de altă parte, de factori obiectivi sau organizaționali, cum ar fi: necesitatea schimbării tehnologiei de fabricație, fabricarea unui produs nou,

schimbarea planurilor de învăţămînt, teme noi de conducere, particularităţile structurilor formale din cadrul grupurilor etc. Cel mai adeseori, în realitate, nu putem vorbi de existenţa unor factori pur psihologici, sau pur obiectivi şi organizaţionali, ci fie de predominarea unora sau altora dintre ei, fie de împletirea, amestecarea lor astfel încît cu greu s-ar putea spune care sînt unii şi care sînt alţii. Dealtfel, situaţia la care ne referim rezultă tocmai din îmbinarea acestor factori, din „încîlcirea" lor. Uneori situaţia este negativă şi se cere imperios a fi depăşită; alteori, deşi situaţia este pozitivă, depăşirea ei apare din necesitatea de a se ajunge la o situaţie şi mai bună decît cea prezentă.

2. Aflat în faţa necesităţii de a depăşi situaţia, de a schimba ceva în mediul înconjurător, sau în propriul său comportament, individul sau grupul *inventariază o multitudine de mecanisme de rezolvare*. În funcţie de particularităţile situaţiei, acestea pot fi sau *individuale* sau *grupale*, deci mecanisme care să implice doar o singură persoană sau mai multe, care să decurgă practic din interacţiunea acestora, din efortul colectiv de a găsi cele mai bune mecanisme acţionale.

3. Mecanismele de rezolvare odată evocate, inventariate urmează alegerea şi reţinerea doar a acelora care par a fi mai eficiente în raport cu scopul propus, cu realizarea lui optimă. Urmează deci, *momentul deciziei* pregătit de toată desfăşurarea anterioară.

În desfăşurarea lui concretă, procesul decizional poate „curge" pe trei canale:

a) cînd situaţia care trebuie depăşită este *determinată şi impregnată de factori de natură psihologică, subiectivă*, atunci probabilitatea alegerii unor *mecanisme de rezolvare strict personale* este mai mare. În final vom asista la *decizii individuale*. În acest caz, credem că probabilitatea inventarierii şi reţinerii unor mecanisme de rezolvare favorabile individului, dar nu şi organizaţiei, este crescută. Aceasta s-ar explica prin necesitatea satisfacerii unor nevoi şi interese strict personale. De exemplu, un individ poate manifesta pregnant nevoia de statut, de stimă, de preţuire, ce provine mai ales dintr-o supraestimare a personalităţii sale. El însă, în loc să fie preţuit, este fie nebăgat în seamă, fie dispreţuit, blamat de către ceilalţi. Pentru a ieşi dintr-o astfel de situaţie individul respectiv inventariază o multitudine de mecanisme de rezolvare (să lucreze în aşa fel încît să cîştige stima celorlalţi, să-şi revizuiască imaginea asupra propriei personalităţi, să lucreze mai prost făcîndu-le „în ciudă" celorlalţi, să producă conflicte în grupul din care face parte). Acceptarea primelor două mecanisme de rezolvare ar însemna o luare în considerare a părerii celorlalţi despre el, ceea

ce i-ar scădea valoarea în proprii săi ochi, de aceea este mai probabil ca el să acţioneze potrivit celorlalte două modalităţi comportamentale care sînt gratificante pentru el, dar nu şi pentru organizaţie. Trecerea pe prim plan a nevoii de satisfacere a intereselor personale, care nu coincid întotdeauna cu interesele colective, duce adeseori la astfel de rezultate. În socialism, deşi s-a realizat o mai mare apropiere între interesele personale şi cele generale, colective, acestea nu coincid total, fapt care permite uneori pătrunderea intereselor personale chiar şi în procesul decizional organizaţional şi vicierea lui. Unele deficienţe ale conducerii unipersonale ar putea sta mărturie în acest sens.

b) cînd situaţia care trebuie depăşită este *determinată şi impregnată de factori de natură obiectivă şi organizaţională*, atunci probabilitatea inventarierii şi alegerii unor *mecanisme grupale* de acţiune este mai mare, fapt care va permite ca decizia să dispună de un *caracter psihosocial*. În această situaţie, probabilitatea inventarierii, evocării şi reţinerii unor alternative favorabile organizaţiei este mare. Aceasta se explică prin aceea că alternativele alese trebuie să corespundă în mai mare măsură nevoilor comune ale grupului, cerinţelor tuturor membrilor şi nu doar a unuia dintre ei. Necesitatea subordonării nevoilor individuale celor colective ale grupului este mare, deci şi cea a inventarierii unor variante pozitive pentru grup în ansamblul său. În acest caz, cea care conduce procesul decizional este însăşi organizaţia, de aceea din multitudinea alternativelor pe care le are la dispoziţie, o va prefera pe aceea care îi slujeşte mai bine interesele. Să ne referim la un exemplu. Într-o întreprindere capitalistă se hotărăşte schimbarea sistemului de retribuţie, nu la piesă cum era pînă atunci, ci combinarea retribuţiei per bucată cu o primă de randament în condiţiile în care grupul depăşeşte numărul de piese (fixat dinainte) ce trebuie realizate. Această situaţie poate provoca o stare tulbure pentru un grup de muncă: pe unii membrii această hotărîre îi poate mulţumi, satisface, iar pe alţii nemulţumi. Cum se va rezolva situaţia? Grupul îşi inventariază alternativele de acţiune: părăsirea întreprinderii, rămînerea în întreprindere şi stagnarea producţiei la un nivel foarte apropiat de cel dinainte care să nu le permită obţinerea primei de randament, rămînerea în întreprindere şi creşterea producţiei care să permită obţinerea primei de randament. Dintre aceste variante, unul sau doi membri o reţin pe prima, în timp ce grupul în întregul său, în urma dezbaterilor, o reţine pe cea de a treia. În caz individual, decizia satisface psihologic pe cei doi, dar nu şi organizaţia, mai ales atunci cînd cei doi au o bună calificare profesională şi pentru recuperarea lor, sau

a altora în locul lor, întreprinderea trebuie să depună eforturi suplimentare. În caz grupal, decizia a fost, de fapt, controlată de organizație: grupul nu putea alege prima variantă de teama șomajului; dacă ar fi ales-o pe a doua, organizația n-ar fi avut de pierdut nimic; cea de a treia este însă net în favoarea organizației. În situațiile de grup, probabilitatea ca interesele grupului să coincidă cu cele ale organizației este mai mare decît în cazurile individuale.

c) cînd situația care trebuie depășită presupune o *îmbinare și echilibrare a factorilor obiectivi și subiectivi*, fără predominarea marcată a unora sau altora dintre ei, probabilitatea alegerii *mecanismelor personale sau a celor de grup* de rezolvare este mai mult sau mai puțin egală. Dar și în acest caz s-ar părea că predominanța mecanismelor de rezolvare grupală este mai mare, deoarece deși cauzalitatea poate fi uneori subiectivă, finalitatea este întotdeauna organizațională. În această formă se încearcă îmbinarea pe cît posibil armonioasă a intereselor particulare cu cele colective, adică elaborarea unor decizii care să fie în egală măsură favorabile și individului și organizației. Cînd într-o întreprindere capitalistă muncitorii declară grevă, conducerea poate depăși situația prin inventarierea tuturor acelor posibilități care să satisfacă în egală măsură atît pe fiecare muncitor în parte, cît și grupul, întreprinderea în întregul ei. Dar chiar în acest caz, doleanțele muncitorilor vor fi satisfăcute în limitele impuse de organizația și organizarea capitalistă, perspectiva organizațională primînd. Sistemul conducerii colective din întreprinderile socialiste constituie un exemplu edificator în cea ce privește elaborarea deciziilor în colectiv, prin luarea în considerare și armonizarea intereselor mai limitate ale grupurilor de muncă sau chiar ale indivizilor, cu cele mai generale, ale întreprinderii și societății.

Cele trei modalități concrete ale desfășurării procesului decizional evidențiază corelația dintre subiectiv și obiectiv, dintre individual și grupal și mai ales atenționează asupra necesității interpretării lui situaționale.

2. UN MODEL AL PARTICIPĂRII

Și cel de al doilea termen pe care îl utilizăm, cel de participare, necesită unele precizări. Mai întîi ce înțelegem prin participant și participare? Participantul este asociat cel mai adeseori cu persoana care își aduce contribuția la realizarea obiectivelor organizației. O astfel de definire este însă mult prea generală deoarece există persoane (mai ales în afara organizației) care își aduc contri-

buția la realizarea scopului, dar care cu greu ar putea fi numite „participanți". De aceea, ar trebui poate îngustată sfera noțiunii de participant doar la indivizii care fac parte nemijlocită și fizică din organizație și care, prin activitatea lor directă, contribuie la realizarea scopurilor organizaționale. Participarea tuturor persoanelor la activitățile organizației, indiferent de nivelul ierarhic la care aceștia sînt plasați, apare ca o necesitate chiar din momentul intrării în ea. Dealtfel, intrarea în organizație echivalează cu angajarea de a participa.

Dar ce este participarea? În esență, putem desprinde două accepțiuni ale noțiunii de participare: una mai restrînsă, mai limitată care are în vedere doar *participarea la conducerea organizației, la procesul elaborării și luării deciziilor de conducere;* alta mai largă, mai extinsă care vizează *participarea la întreaga viață organizațională.*

Prima accepțiune poate fi întîlnită într-o lucrare a Mariei Popescu. Autoarea, pornind de la unele considerații ale unor autori americani (Sidney Verba, Norman H. Nic, Joe-on Kim) cu privire la participarea politică, pe care le reia dintr-o perspectivă critică, definește participarea ca fiind „totalitatea activităților desfășurate de către muncitori în vederea planificării, coordonării, organizării și controlului activității colective".[20] Observăm că în această definiție se are în vedere doar participarea la conducerea întreprinderii, activitățile înșirate fiind specifice pentru activitatea de conducere. Această modalitate de interpretare a participării a căpătat astăzi o largă utilizare în literatura de specialitate.

Cea de a doua modalitate nu este mai puțin răspîndită. Într-un dicționar a lui J. P. Chaplin întîlnim definirea participării ca fiind „procesul prin care se ia parte la activitate"[21] — definiție care concretizează cea de a doua accepțiune. Într-adevăr, fiecare om participă la organizație prin ceea ce face la locul său de muncă, prin contribuțiile pe care și le aduce cu ocazia diverselor adunări și consfătuiri, prin activitatea politică și obștească pe care o desfășoară în întreprindere, chiar prin intermediul relațiilor informale pe care le întreține cu ceilalți membri ai organizației. De aceea, am putea defini participarea într-un sens mai larg ca fiind *contribuția concretă, efectivă, activă pe care și-o aduc participanții la buna realizare a scopurilor organizaționale.* Această definiție, la fel ca

[20] Maria Popescu, *Conducere, participare, conștiință*, București, Editura Academiei R.S.R., 1973, p. 89.

[21] J. P. Chaplin, *Dictionary of psychology*, New York, Dell Publishing Co., Inc., 1968, p. 347.

și cea a Mariei Popescu, precizează subiecții participării (participanții), în ce constă ea (într-un ansamblu de contribuții), finalitatea ei (îndeplinirea scopurilor organizaționale), dar adaugă și o serie de particularități ale participării (concretă, efectivă, activă și nu doar „în vorbe", declarativă, formală sau pasivă). Evident că în orice tip de organizație socială semnificativă este doar acea participare care influențează pozitiv organizația. Participarea pasivă, formală, doar prin simpla prezență fizică și mai ales prin „vorbe" și „declarații gratuite", interesează mai puțin. O astfel de participare devine periculoasă în măsura în care cei care trebuie să participe în virtutea obligațiilor pe care le au, împiedică pe alții de a participa efectiv. O situație de acest fel generalizată la nivelul mai multor grupuri s-ar repercuta negativ asupra întregii organizații. Cu timpul, ea se transformă de fapt în contrariul ei, adică în neparticipare.

Interpretarea participării dintr-o perspectivă mai largă obligă la o analiză multilaterală a acesteia. Marcel Bolle De Bal consideră că în analiza participării trebuie să diferențiem cinci elemente importante, și anume: *cadrul ei* (adică în ce tip de organizație se desfășoară); *caracterul ei* (care poate fi triplu: psihologic — adică participarea la activitatea de muncă, interesul pentru această activitate, angajarea personală în activitate; psihosociologic — vizează integrarea participanților în grupul de muncă din care fac parte sau în organizație; sociologic și juridic — adică participarea la gestiunea sau controlul gestiunii organizației, la beneficii etc); *nivelul ei* (realizată la nivelul sistemului de execuție, al celui administrativ sau al celui de conducere); *modelele ei* (idilice, cooperatoare sau dimpotrivă tensionale, conflictuale); *natura ei* (poate fi definită în termeni de comportament și atitudine, fără ca legătura dintre ele să fie nici strictă, nici unică, deoarece atitudinile favorabile față de organizație nu antrenează în mod necesar o participare activă, la fel cum atitudinile defavorabile nu îi împiedică pe oameni de a participa activ).[22]

Cele două accepțiuni ale noțiunii de participare nu se exclud ci se presupun reciproc, problematica lor fiind relativ comună. În cele ce urmează ne vom referi de aceea la ambele categorii de participare, evident în mod diferențiat, precizînd de fiecare dată ce aspect avem în mod predominant în vedere.

---

[22] Marcel Bolle De Bal, *La vie de l'entreprise. Supplements de rémunération et participation ouvriere*, Université Libre de Bruxelles, Editions de l'Institut de Sociologie, 1967, p. 21—26.

Problema participării, poate nu chiar sub această denumire expresă, a intrat de mult în atenția cercetătorilor. În psihologia generală, studiindu-se activitatea de învățare, s-a elaborat la un moment dat așa numita *lege a participării active*. (Gates, Haggard, Rose). Legea precizează faptul că, atunci „cînd un individ joacă un rol activ în timp ce învață, el tinde să achiziționeze mai rapid o stare de spirit comprehensivă și spiritul său se deschide mai mult decît atunci cînd el rămîne pasiv".[23] În psihologia socială, toate cercetările centrate pe interacțiunea și influența umană, pe rezolvarea problemelor în grup etc. vizează, în subsidar și problematica participării.[24] „Cînd omul participă — scria cu mulți ani în urmă Gordon W. Allport — el descoperă că actele sale au un sens, atitudinile sale sociale sînt înțelese de alții, iar contactele sale sînt apreciate. Participarea afectează profund personalitatea umană; ea pune în mișcare valorile sale esențiale".[25]

Dar participarea nu este doar o problemă psihologică sau psihosocială ci și o foarte importantă problemă socială. Din această perspectivă ea implică, după părerea noastră, trei aspecte esențiale care traduse în fapt diferențiază participarea din orînduirea socialistă de cea din orînduirea capitalistă. Cele trei elemente pe care le avem în vedere sînt: *ierarhizarea organizațională, distribuirea puterii, controlul social.*

În socialism, paralel cu procesul omogenizării sociale care nu trebuie interpretat ca o simplă uniformizare socială, asistăm la apariția unui nou tip de ierarhizare, pe care am putea-o denumi *ierarhizare participațională*, concretizată în existența unor organisme sociale colective între care există atît relații de colaborare, cît și relații ierarhice. Chiar organizarea unităților economice de la noi din țară pe cele trei verigi esențiale (întreprindere, centrală, minister) exprimă prezența unei asemenea ierarhizări. Apoi, existența unor organe de conducere colectivă (C.O.M., adunarea generală a oamenilor muncii, Consiliul național al oamenilor muncii) cu atribuții și responsabilități distincte este tot o expresie a noilor forme de ierarhizare. Este vorba, deci, nu despre o ierarhizare socială sau de clasă, ci mai ales organizațională sau, mai bine spus, organizatorică, care vizează precizarea organismelor colective prin care se

---

[23] După: Gordon W. Allport, *La psychologie de la participation*, în: S. D. Hoslett (ed.), *Les aspects humains de la direction des entreprises*, Paris, Dunod, 1959, p. 220—221 (traducere din limba engleză).
[24] Vezi: Claude Faucheux, Serge Moscovici, *Psychologie sociale théorique et experimentale*, Paris, Mouton, 1971, partea a II-a.
[25] Gordon W. Allport, *op. cit.*, p. 228.

poate realiza participarea, a nivelurilor ei, a atribuțiilor și sarcinilor fiecărui nivel.

Această primă particularitate se corelează intim cu cea de a doua, în sensul că spre deosebire de organizațiile capitaliste unde puterea este distribuită inegal, concentrată la vîrful piramidei organizaționale (a celei ce deține proprietatea, a capitalistului) și din ce în ce mai puțin semnificativă, pe măsură ce coborîm spre baza piramidei organizaționale, în organizațiile socialiste puterea este distribuită egal tuturor oamenilor muncii care nu numai virtual, potențial dar și în mod real sînt cei care participă și conduc organizația. De data aceasta tocmai baza piramidei organizaționale se află în vîrful ei, ea fiind cea care decide, în ultimă instanță, totul. De fapt, în socialism asistăm la un proces de *de-ierarhizare a puterii*, adică nu la concentrarea ei în mîinile unui singur om, ci la difuzarea ei în masa tuturor participanților, nu la concentrarea ei doar spre vîrful piramidei organizaționale, ci la difuzarea ei în masa tuturor participanților, care devin astfel vîrful piramidei. Un asemenea fapt nu este desigur posibil decît datorită triplei poziții pe care o are masa participanților în socialism: proprietar, producător, beneficiar.

În virtutea aceluiași statut al masei oamenilor muncii se realizează și cea de a treia particularitate a participării și anume *controlul social*. A controla înseamnă de fapt a participa, a fi interesat de bunul mers al propriei organizații, de traducerea în realitate a hotărîrilor luate. Dacă în organizațiile capitaliste, controlul se realizează doar de sus în jos, în cele socialiste el se realizează în ambele sensuri: de la conducere spre subordonați, de la subordonați spre conducere, fapt care duce la întărirea și sancționarea reciprocă a comportamentelor pozitive sau negative. Secretarul general al partidului, tovarășul Nicolae Ceaușescu, a sintetizat cu multă forță de convingere rolul controlului în socialism: „Activitatea generală de control în societatea noastră reprezintă o latură importantă a perfecționării continue a conducerii operei de construcție socialistă, o formă de cunoaștere temeinică a problemelor dezvoltării economico-sociale, de perfecționare a activității și, totodată, de participarea democratică la conducerea statului a maselor largi populare".[26] În socialism, controlul își diminuează caracterul său represiv și devine din ce în ce mai mult un *control participativ* bazat pe „acțiunea și conștiința socialistă a maselor de oameni ai

[26] Nicolae Ceaușescu, *Cuvîntare la Consfătuirea pe țară a unităților de control ale oamenilor muncii, 17 februarie 1977*, București, Editura politică, 1977, p. 11.

muncii",[27] manifestîndu-se „în tot mai mare măsură ca o funcție creatoare, *nemijlocit socială*, ca o emanație și ca o activitate exercitată direct la colectivele de muncă..."[28]

Ierarhizarea organizațională, distribuirea puterii și controlul social capătă în socialism, ca urmare a interacțiunii lor specifice, asemenea particularități încît individualizează pregnant participarea. Spre deosebire de alte tipuri de participare din capitalism (participarea „paritară", participarea prin „colaborare" etc.), în socialism, participarea ar putea fi denumită, așa cum fac unii autori, *participare de apartenență*. Petru Pânzaru realizează o foarte bună caracterizare a acestui tip nou, calitativ superior de participare pe care ne permitem s-o reproducem: „ea nu este parțială sau unilaterală, ci *totală* și *multilaterală*, în sensul că oferă posibilități pentru a antrena pe toți membrii societății, fără restricții de naționalitate, rasă, sex și se referă la *toate* nivelurile de organizare socială și la *toate* domeniile vieții sociale: politic, economic, cultural; ea nu este proclamată formal, ci garantată prin forme instituționale, adecvate și suple; ea nu e ocazională, subsidiară, un „rău necesar", ci e permanentă, fundamentală și considerată ca o cale eficientă de asigurare a unui ritm înalt și stabil al progresului social; ea nu este doar consultativă, ci deliberativă și funcțională, avînd obiectivul precis de a stabili priorități, de a decide programele și liniile de dezvoltare socială, de a defini politica internă și externă a statului și de a o aduce la îndeplinire".[29] Desigur că aceste caracteristici ale participării sociale realizată la nivelul societății rămîn perfect valabile și pentru subsistemele sale. Ele exprimă sugestiv superioritatea participării din orînduirea socialistă spre deosebire de participarea, mai bine spus pseudo-participarea, din orînduirea capitalistă.

În realizarea concretă, eficientă a participării intervin o serie de elemente pe care încercăm să le sintetizăm în cele ce urmează.

În primul rînd, o importanță deosebită o au *factorii care favorizează sau dimpotrivă împiedică participarea reală a oamenilor* atît la viața productivă, socială, cît și la conducerea organizației respective. Participarea sau, dimpotrivă, non-participarea se reali-

[27] Ion Drăgan, *Un sistem nou de control social și integrare socială specifice societății socialiste*, în: „Viitorul social", 1977, nr. 3, p. 441.

[28] Ion Drăgan, *op. cit.*, p. 444.

[29] Petru Pânzaru, *Esența democratică a procesului de adoptare a deciziilor. Participarea maselor la conducerea social-politică*, în: *Introducere în știința conducerii societății socialiste*, București, Editura politică, 1974, p. 121—122.

zează în condiții concrete, determinate. Trebuie să ne intereseze care sînt factorii sau condițiile care prin corelarea lor creează la un moment dat un cadru, mai bine spus un climat propice, favorabil sau nefavorabil participării. Fără îndoială că la realizarea acestui climat participă o serie de factori și condiții de natură strict obiectivă sau strict subiectivă care, prin împletirea lor, pot da naștere la o a treia categorie de factori pe care i-am putea denumi psihosociali și organizaționali, ce îmbină în conținutul și structura lor atît elemente obiective, cît și elemente subiective, ei fiind, practic, parțial obiectivi, parțial subiectivi.

O primă categorie de factori care facilitează sau dimpotrivă împiedică și limitează participarea indivizilor la viața organizațională, o constituie cei *subiectivi, psihologici*. Printre ei un rol important îl joacă factorii de conștiință, de pregătire profesională, de motivație, de atitudine, în ansamblu, de personalitate. Un loc aparte printre aceștia îl ocupă factorii motivaționali, cu pivotul lor fundamental, interesele. Satisfacerea sau nesatisfacerea unor interese, a unor trebuințe, fie ele individuale, fie colective, poate influența pozitiv sau negativ participarea. Dacă un grup de elevi care aduce la cunoștință conducerii școlii o serie de fenomene negative ce se cer grabnic soluționate, nu este luat în seamă, nu i se rezolvă doleanțele, atunci s-ar putea ca el să se descurajeze, să piardă încrederea în conducere, iar cu o altă ocazie să-și slăbească gradul de participare sau să nu mai participe deloc. Cercetările au arătat că diferitele forme ale participării sînt strict dependente de motivația care le stă la bază. Astfel, în timp ce participarea superficială apare mai ales atunci cînd la baza ei stă motivația extrinsecă (puterea, recompensele sau sancțiunile de care un alt individ se poate folosi pentru a influența), participarea profundă se bazează pe o motivație intrinsecă ce izvorăște, după cum se exprimă sugestiv Cris Argyris „din inima participanților". Cele două forme de participare produc efecte diferite. Prima tinde să crească conformismul, acceptarea condiționată a responsabilităților, dependența față de șef, cea de a doua, crește gradul de acceptare conștientă și fără condiții a responsabilităților, crește gradul de satisfacție și de implicare relativ independentă și creativă în activitate.[30]

O a doua categorie de factori o constituie cei *psihosociali* și *organizaționali*. Printre aceștia am putea încadra în primul rînd structura organizatorică generală a organizației, deoarece unele structuri permit participarea mai largă a indivizilor la viața organizației sau la conducerea ei, în timp ce altele o încorsetează. Din cele prezentate de noi în capitolul 2 s-a desprins, credem, că în structura ierarhic-liniară, bazată pe autoritate și supunere necondiționată, participarea, mai ales la conducerea organizației, este mai puțin prezentă, mai puțin favorizată. În schimb în structura mixtă sau în cea bazată pe grupuri parțial suprapuse (a lui Rensis Lickert), principiul participării este inclus ca un element esențial în însăși constituirea lor. Din acest punct de vedere, s-ar putea nu doar presupune, ci pur și simplu, constata că organizațiile ale căror structuri organizatorice permit o mai largă și directă participare a oamenilor, au și o eficiență mai mare. În al doilea rînd, printre factorii psihosociali și organizaționali am putea încadra și structurile organizaționale participative specifice și adecvate care permit antrenarea masei largi a personalului muncitor la conducerea întreprinderilor. Astfel de structuri participative instituționalizate sînt constituite în organizațiile socialiste din adunarea generală a oamenilor muncii și consiliul oamenilor muncii, senatele, consiliile profesorale etc., care sînt foruri de conducere nu doar consultative, ci deliberative. Adunarea generală a oamenilor muncii din cadrul întreprinderilor mici la care participă toți lucrătorii, creează posibilități mari de participare directă a tuturor muncitorilor la elaborarea și luarea deciziilor ca și la exercitarea celorlalte funcții ale conducerii. În întreprinderile mari, adunarea generală este constituită din reprezentanții oamenilor muncii, fapt care asigură participarea directă a celor aleși și indirectă a masei de muncitori. Și într-un caz și în altul, însă, adunarea generală reprezintă un grup uman specific, cu particularități deosebite care va funcționa și evolua conform dinamicii generale a grupurilor sociale. Și consiliul oamenilor muncii, care conduce întreprinderea industrială în intervalul dintre adunările generale, creează posibilități largi de participare la conducere a muncitorilor. În cadrul acestei structuri participative o parte dintre membrii ei sînt numiți de forul ierarhic superior, în timp ce o altă parte este aleasă. Dar și în acest caz, deși oamenii muncii sînt reprezentați în consiliu, numărul acestor reprezentanți este astfel stabilit încît împreună cu conducătorii organizațiilor de partid, sindicat și tineret, ei să constituie majoritatea organului de conducere. Altfel, dacă majoritatea ar fi formată din persoane numite, luarea deciziilor s-ar realiza automat de către această majoritate, fapt care ar limita cadrul participativ al oamenilor muncii. Toate aceste structuri organizaționale participative reflectă, în esență, dubla calitate a oamenilor muncii în socialism, poziția dublă de conducător și condus a

[30] Chris Argyris, *Participation et organisation*, Paris, Dunod, 1970, p. 99 (traducere din limba engleză).

muncitorului, și concretizează pregnant principiul conducerii colective ca și pe cel al participării muncitorilor la luarea deciziilor.

În sfîrșit, printre factorii psihosociali ne-am putea referi și la cei socio-culturali (mentalități, tradiții, obiceiuri, prejudecăți etc.) ai grupurilor sociale), care afectează în largă măsură gradul de participare. Refacerea unor cercetări experimentale pe alte categorii socio-culturale decît cele inițiale, au demonstrat aceasta. Astfel, French, Israël și As au reprodus în Norvegia o experiență de participare la decizie făcută în America și au obținut rezultate diferite. Harbison și Burges arată că altfel sînt valorizate situațiile de participare de europeni, față de americani. Whyte compară pe cei din America de Nord cu cei din America de Sud și de asemenea obține date diferite[31]. Factorii socio-culturali intervin atît de mult, încît uneori cei supuși experimentelor nici n-au reușit să sesizeze legitimitatea unor astfel de experimentări.

Am lăsat la sfîrșit prezentarea *factorilor obiectivi*, deoarece aceștia sînt, după părerea noastră, cei mai importanți. Ei sînt cei care asigură cadrul adecvat participării și care determină, în ultimă instanță, participarea. În categoria factorilor obiectivi care pot fie facilita, fie îngreuia sau limita participarea la viața organizației, un rol important îl are locul ocupat de individ în societate și în organizație, loc ce este determinat prin excelență de factori sociali, obiectivi. Aceștia sînt factorii care atrag după ei o netă diferențiere între participarea muncitorilor la viața organizației în orînduirea capitalistă și în cea socialistă.

În capitalism, unde întîlnim opoziția intereselor de clasă, poziția de dominator și dominat, de exploatator și exploatat, se îngăduie participarea subordonaților doar la viața productivă a organizației, dar nu și la conducerea acesteia. În întreprinderile capitaliste se urmărește nu obținerea participării integrale a muncitorilor la întreaga viață organizațională, antrenarea lor în realizarea unora dintre funcțiile conducerii (decizie, organizare, planificare, control etc.), ci doar obținerea acceptării, adeziunii și consimțămîntului muncitorilor la introducerea unor noi forme de muncă sau de organizare a întreprinderii. Un asemenea fapt, care nu trebuie ignorat, dar nici exagerat, cum se întîmplă adeseori, este recunoscut chiar de către autorii occidentali. Spre exemplu, Arnold Tannenbaum referindu-se la sistemul creat de Alan Mogenson și cunoscut sub denumirea de „simplificarea muncii", care presupune o oarecare participare a muncitorilor la elaborarea unor noi metode de muncă, scria: „Acest sistem creat de Alan Mogenson în intenția de a se ține seama de

[31] Chris Argyris, *op. cit.*, p. 12—13.

experiența acumulată de muncitori în practică, viza mai mult de a-i face să accepte, decît de a-i face să inventeze noi metode de muncă".[32] În întreprinderile capitaliste, muncitorii nu participă însă la luarea deciziilor. Și chiar dacă în unele unități industriale din Belgia, Franța, Norvegia, R.F. Germania există posibilitatea ca muncitorii să-și trimită reprezentanții în „comisiile paritare" sau în „comitetele de întreprindere", „în unele cazuri ei nu au decît funcții de consiliere: ei dau avize pe care direcția le poate accepta sau respinge"[33]; conducerea rămînînd, așa cum am văzut în capitolul 3, unipersonală.

În socialism, noua poziție a clasei muncitoare în raport cu mijloacele de producție, de producător și deținător, proprietar al lor, schimbă radical și posibilitățile de participare ale muncitorilor. De data aceasta se participă în egală măsură atît la viața productivă a întreprinderii, cît și la conducerea ei. Abia acum se creează posibilități și condiții concrete pentru o participare reală, mai ales la elaborarea și luarea deciziilor.

Ceea ce diferențiază cel mai mult problema participării în cele două orînduiri sociale este problema proprietății. Or, tocmai aceasta este minimalizată sau neluată în considerare de către autorii occidentali care încearcă să transfere centrul de greutate pe factorii psihologici. Chris Argyris scrie în acest sens: „Noi nu credem că problemele vor fi rezolvate printr-o modificare a organizațiilor. Bisericile, școlile, sindicatele, organizațiile guvernamentale, toate au într-o oarecare măsură tipurile de probleme pe care noi le-am prezentat. Astfel, proprietatea nu pare a fi o variabilă crucială în măsura în care sînt satisfăcute trebuințele fundamentale psihologice și de securitate".[34] Chris Argyris nu înțelege faptul că trebuințele psihologice fundamentale ca și cele de securitate ale oamenilor, ale celor ce muncesc nu pot fi satisfăcute decît în măsura în care ei înșiși dețin, organizează și conduc proprietatea.

Corelarea tuturor acestor trei categorii de factori dă naștere la cadrul ogranizațional concret, real, dinamic care poate permite sau nu participarea lucrătorilor la viața organizației. Îmbinarea lor poate crea la un moment dat o stare subiectivă (individuală sau de grup) ce se exprimă în *necesitatea de a participa*, de a acționa. Dar pentru traducerea în fapt a acestei necesități sînt utile o serie de

[32] Arnold Tannenbaum, *Psychologie sociale de l'organisation industrielle*, Paris, Editions Hommes et Technique, 1967, p. 99. (traducere din limba engleză).
[33] Ibidem, p. 103.
[34] Chris Argyris, *op. cit.*, p. 268.

forme, de *modalități concrete de participare*. Cunoașterea acestor forme are o dublă semnificație: pe de o parte, pentru a oferi lucrătorilor posibilități multiple de alegere în vederea participării, pe de altă parte, pentru a se crea condiții de a manipula aceste forme astfel încît ele să fie eficiente nu doar pentru organizație, ci și pentru individ.

În organizațiile capitaliste se fac eforturi disperate pentru a găsi cît mai multe, cît mai diverse și cît mai reale forme de participare[35] Una dintre acestea o constituie ceea ce s-a numit „simplificarea muncii" de care am amintit mai sus și care încearcă să lege principiul conducerii științifice de cel al relațiilor umane. Această formă de participare pornea de la ideea că muncitorii sînt capabili de a aduce, cu ajutorul inginerilor și al altor specialiști, inovări în ceea ce privește metodele de muncă. În acest scop se constituiau echipe complexe (de fapt grupuri umane), ce erau inițiate în cîteva principii ale activității profesionale, astfel încît să poată aduce modificări în metodele de muncă. Grupurile astfel formate aveau un statut oficial, iar activitatea lor era organizată. Întîlnirile și discuțiile purtate în cadrul acestor grupuri aveau menirea de a da executanților sentimentul participării, de a-i face pe aceștia să accepte mai ușor inovațiile propuse. O altă formă de participare o constituie cea a participării la aprecierea personalului. În loc ca această apreciere să fie făcută doar de o singură persoană (de regulă, de către șef), fapt care antrena de cele mai multe ori nemulțumiri, subiectivism în aprecieri, se propune ca aprecierea muncii subordonaților să fie făcută în comun de către conducător și subordonați. De fapt, este vorba de ceea ce un psiholog a denumit „întreținerea de apreciere" în care subordonații aveau rol activ, în sensul că ei erau încurajați să-și exprime deschis părerile, să-și aducă contribuția la fixarea scopurilor, a mijloacelor de realizare a acestora etc. Așa-numita „anchetă feed-back" sau „familiile de organizații" reprezintă o altă formă de participare. Practic, este vorba despre anchetarea tuturor lucrătorilor cu privire la munca lor, la condițiile muncii, cu privire la șefi, la egali etc. Apoi, rezultatele acestor anchete urmează să fie discutate în grupuri numite „familii de organizații" bazate, în esență, pe principiul grupurilor suprapuse propus de Lickert. Erau deci grupuri constituite din șefii ierarhici imediați și subordonații lor, numai că șefii ierarhici făceau parte totodată și dintr-un alt grup imediat superior. Cu prilejul discuțiilor purtate în aceste

[35] Vezi: Arnold Tannenbaum, *op. cit.*, p. 98—105; Chris Argyris, *op. cit.*, capitolele 9—12 care tratează despre diferitele modalități de stimulare a participării.

grupuri se puteau evidenția punctele de vedere divergente, grupurile erau informate și asupra felului cum aceleași chestiuni apăreau în interpretarea altor grupuri, pe baza acestor date putîndu-se lua o serie de decizii. Alte forme participative în cadrul întreprinderilor capitaliste sînt constituite din „delegarea de autoritate" sau din participarea prin reprezentanți.

Dacă însă în organizațiile capitaliste practicarea acestor forme participaționale este sporadică, în sensul că în unele le întîlnim, iar în altele nu, dacă multe dintre ele nu presupun participarea directă la luarea deciziilor, ci doar reușesc să creeze sentimentul participării, în organizațiile socialiste aceste forme, sau altele specifice, sînt generalizate la nivelul întregii societăți, mai mult, ele sînt instituționalizate. Acțiunea de masă, cu larg ecou în rîndurile muncitorilor de „raționalizare a muncii", de „organizare științifică a muncii", bazată însă pe alte principii și cu o altă finalizare decît cea din întreprinderile capitaliste, consfătuirile de producție organizate ori de cîte ori este nevoie în vederea remedierii unor lipsuri, a depășirii unor dificultăți, activitatea de defalcare a planului unității economice pînă la nivelul secției cu participarea tuturor lucrătorilor, întocmirea unor planuri operative de măsuri pentru fiecare secție sau atelier în parte cu luarea în considerare a particularităților locurilor de muncă, întrecerile socialiste între diferitele unități economice sau între diferitele compartimente ale aceleiași unități economice menite a mobiliza toate forțele în vederea realizării obiectivelor propuse și deci de a implica efectiv pe fiecare om al muncii în procesul participativ, amplele acțiuni sociale presupuse de antrenarea oamenilor muncii nu doar la perfecționarea sistemului tehnic și a ambianței în care lucrează, ci și la crearea unor noi dispozitive tehnice, la realizarea de invenții și inovații, activitatea creatoare care nu este realizată doar de ingineri sau tehnicieni, ci și de marea masă a muncitorilor, creativitatea industrială, tehnică, artistică, socială etc., devenind, astfel, una dintre pîrghiile importante de realizare a unei participări creatoare, controlul social exercitat fie printr-o serie de organisme instituționalizate fie printr-o întreagă gamă de mijloace de control social neinstituționalizat, fără caracter statal-juridic, sînt doar cîteva dintre formele esențiale, majore de participare la viața organizației. În organizațiile socialiste muncitorii dispun și de alte forme curente de participare cum ar fi: comunicarea, transmiterea directă către conducere (prin sistemul audiențelor) a unor probleme și interese ale grupului sau doar personale, legate însă de buna funcționare a organizației; aprecierile și criticile pe care le fac cu prilejul diverselor adunări (de partid, sindicat, U.T.C.) cu privire la lipsuri, dificultăți, măsuri

ce trebuie luate; propunerile făcute, neînsoțite direct de critică, sînt alte forme de participare; la fel și aprecierile pe care le dau cu o-cazia promovării cuiva într-o funcție superioară. O serie de măsuri luate de organizațiile socialiste cum ar fi: stabilirea întinderii optime a grupurilor umane executorii sau de conducere care să permită creșterea sentimentului de responsabilitate individuală, aprecierea exactă a importanței fiecăruia în organizație, apoi, regîndirea sarcinilor de muncă în sensul lărgirii, îmbogățirii conținutului muncii, delegarea de autoritate, nu însă într-atît încît să asistăm la așa numitul fenomen al „căderii nivelurilor", sînt alte forme care întăresc posibilitățile de participare directă sau care dezvoltă sentimentul participării.

Toate aceste forme de participare au menirea de a influența organele de decizie în luarea unor hotărîri. În afara acestor forme de „influențare" însă, există și forme de participare directe la însăși procesul luării deciziilor la care ne-am referit în capitolul anterior. Cunoașterea tuturor acestor forme îl ajută pe participant s-o „evoce" pe cea mai potrivită atunci cînd este cazul.

Alegerea, optarea pentru o anumită formă de participare, care echivalează practic cu *decizia de a participa*, atrage după sine participarea efectivă, concretă. Dar în acest caz, pentru organizație, nu este deloc indiferent gradul de implicare al individului în procesul de participare, *intensitatea* acestuia. Psihologul trebuie să cunoască toate aceste probleme deoarece nu de puține ori particularitățile procesului de participare, intensitatea lui, determină eficiența organizației. Din acest punct de vedere, întîlnim lucrători interesați de problemele grupului și ale organizației, activi, dinamici, energici, acționînd ferm, hotărît, dezbătînd problemele cu curaj, spirit de răspundere, și lucrători apatici, pasivi, inerți, preocupați mai ales de propriile lor probleme decît de cele ale organizației, deci lucrători care participă și alții la care participarea este minoră, superficială, doar în plan productiv și mai puțin în plan social uman. La unii participarea capătă forme violente doar atunci cînd propriile interese le sînt în joc, și rămîn cu totul apatici atunci cînd este vorba de interesele altora, de fapt, ale organizației. Există și forme „perfide" de participare care se realizează prin prezentarea celor mai intime (și meschine) interese personale sub o formă principială, corectă, de ordin social, care nu permit „drept de replică". În alte cazuri, interesele personale sînt atît de exacerbate încît urmărirea realizării lor cu orice preț, provoacă dezordini, conflicte, cu efecte nocive în organizație. Dacă atașăm termenului de participare o valoare pozitivă, atunci putem spune că în acest caz avem de-a face cu „zero" participare.

Observăm că participarea se „învîrte" mereu în jurul intereselor (fie ele individuale, fie colective, organizaționale) care constituie un adevărat motor al ei, și mai ales al intensității ei. Organizația și conducerea ei nu trebuie să facă abstracție de aceste interese, dimpotrivă, este necesar să le cunoască, să le orienteze pe făgașul celor de interes general, colectiv, pe cel al principialității. Dar organizația trebuie să depisteze nu doar interesele indivizilor și grupurilor umane, ci și ordinea lor de prioritate deoarece este cunoscut faptul că individul acționează numai după ce și-a satisfăcut un anumit interes, abia atunci el își va orienta atenția și eforturile spre realizarea altuia. Tocmai în acest moment poate interveni organizația. Ea poate utiliza o gamă variată de stimulente (pozitive sau negative, materiale sau morale) menite nu doar a satisface interesele individului și grupului, ci a le satisface într-o anumită ordine de prioritate: mai întîi pe cele care preocupă în egală măsură și organizația și indivilul, și abia apoi pe cele care preocupă doar individul.

Una dintre problemele cele mai importante căruia diverșii specialiști din organizație (psihologi, sociologi), organizatorii și conducătorii ei, trebuie să-i facă față este cea a cunoașterii felului în care membrii organizației participă, deci a ***măsurării participării***, a găsirii unor indicatori cît mai preciși, cît mai exacți cu putință în care să se exprime concret gradul de participare al indivizilor și grupurilor. În această direcție plutim încă în incertitudine, părerile fiind deconcertant de împărțite și neconcordante. Și dacă uneori reușim totuși să găsim cîțiva indicatori care ar putea măsura gradul de participare la viața organizației, corelația dintre aceștia este departe de a fi unanim acceptată.

Printre indicatorii asupra cărora există un mai mare consens am putea enumera: cantitatea și calitatea muncii; absentismul — important mai ales atunci cînd munca unei persoane este legată de cea a alteia (ca la banda rulantă), lipsa uneia făcînd practic imposibilă munca celeilalte; cînd munca are un caracter strict individual, absentarea este mai puțin semnificativă; fluctuația personalului, atît cea internă prin mutarea de la un post de muncă la altul, cît și cea externă prin trecerea de la o întreprindere la alta; numărul de accidente; numărul de promovări; numărul de reclamații etc. Există și o serie de alți indicatori, mai puțin de ordin cantitativ și mai mult de ordin calitativ, printre care am putea enumera: existența unor grupuri coezive, cu relații pozitive sau, dimpotrivă, a unor grupuri dezbinate, cu relații negative, de respingere între membri; dorința și aptitudinea participanților de a accepta cu ușurință schimbarea; executarea ușoară a funcției de conducere etc.

După cum observăm, unii dintre indicatorii participării sînt pozitivi, alții, dimpotrivă, negativi; unii evidențiază într-adevăr participarea, pe cînd alții non-participarea. Cei mai mulți se referă la acel gen de participare pe care noi l-am denumit participare la viața organizației, de fapt la realizarea scopurilor sale productive, și mai puțin la procesul luării deciziilor. Absentarea de la ședințele consiliului oamenilor muncii sau de la adunările generale ar putea fi însă semnificativă și pentru participarea la luarea deciziilor. Cînd indicatorii enumerați descresc sub raport cantitativ (reducerea numărului de absențe, a fluctuației, a accidentelor etc.) sau devin pozitivi sub raport valoric (coeziunea, consensul crescut al membrilor grupurilor etc.) ei se transformă în adevărate avantaje ale participării.[36]

Stabilirea indicatorilor în care s-ar concretiza participarea sau non-participarea atrage după sine problema găsirii unor metode adecvate de măsurare. În privința măsurării participării la luarea deciziilor se utilizează metode statistice, cantitative (numărul de absențe, numărul de intervenții la adunările generale sau la ședințele consiliului oamenilor muncii), dar și metode calitative (analiza de conținut). Uneori un număr mare de participanți la discuții poate fi semnificativ, alteori nu. În orice caz, prin el însuși numărul vorbitorilor nu spune mare lucru. La fel se întîmplă și cu numărul luărilor de cuvînt ale aceleiași persoane într-un interval de timp. Cineva poate să fi luat cuvîntul de 8 ori în 11 ședințe în consiliul oamenilor muncii, dar să fi pus în discuție chestiuni banale, să fi împiedicat practic luarea deciziilor optime, în timp ce altul să fi luat cuvîntul doar de două ori, dar să fi adus contribuții hotărîtoare. Din acest punct de vedere, cele 12 categorii de analiză a procesului comunicațional elaborate de R.F. Bales ar putea fi de mare ajutor în măsurarea participării[37]. De fapt, categoriile lui Bales pot fi considerate drept categorii participative, dat fiind faptul că prin intermediul lor aflăm nu doar numărul de intervenții primite și emise de către fiecare participant, ci și conținutul acestora (informații, opinii, sugestii), sensul de acțiune al lor (cerere sau furnizare de...), modul de implicare al individului în grup și în sarcină (instrumen-

[36] A. Tannenbaum, F. Massarik, J. R. Weschler, *Leadership and organization,* New York, Mc. Grw-Hill, 1961, cap. 7. După: J. Tiffin, E. J. Mc. Cormick, *Psychologie industrielle,* Paris, P.U.F., 1967, p. 410 (traducere din limba engleză).

[37] R. F. Bales, *Interaction Process Analysis,* Cambridge, Addison-Wesley, 1950. Vezi de asemenea și: Roger Daval și alții, *Traité de psychologie sociale,* Paris, P.U.F., 1964, vol. II, p. 114—136; P. Golu, *Psihologie socială,* București, E.D.P., 1974, p. 218.

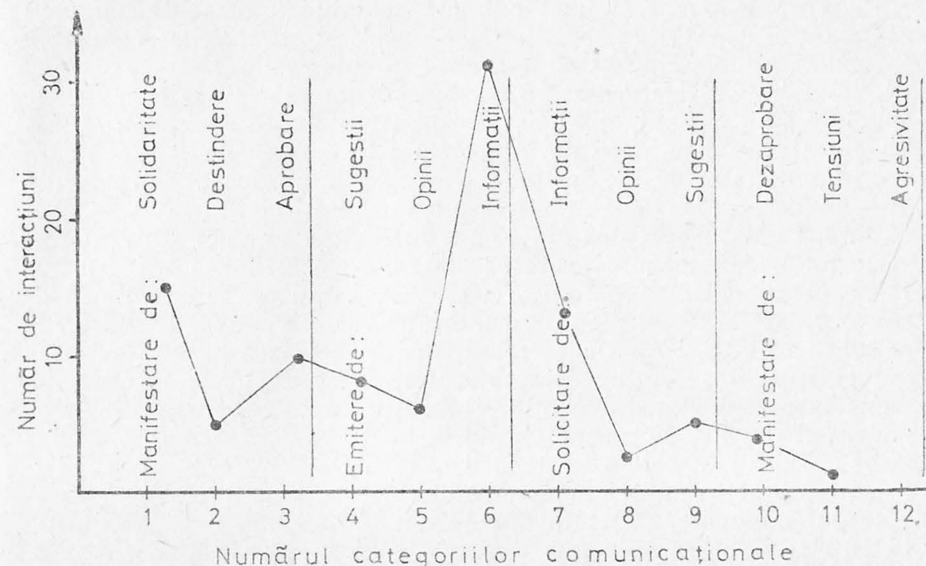


Fig.4.3. Profilul comunicațional-interacțional al unei adunări generale a oamenilor muncii.

tal sau afectiv pozitiv — afectiv negativ). Pe baza lor ne-am putea da seama dacă un individ este participativ sau non-participativ în procesul elaborării deciziilor, dacă creează dificultăți instrumentale sau afective, dacă participă sau nu la rezolvarea lor. Întocmirea profilului participanților sau al întregului grup, ne-ar furniza suficient de multe date conludente asupra participării reale.

Un fost student al nostru a încercat să surprindă gradul de participare al lucrătorilor la luarea deciziilor utilizînd ca metodă de cercetare categoriile lui Bales.[38] El a investigat sub raport comunicațional adunările generale ale oamenilor muncii ca și ședințele consiliului oamenilor muncii de la „Centrala „Industriei Tricotajelor“ și de la Întreprinderea de ciorapi și tricotaje „Apollo“ București. Profilele întocmite, fie cele individuale, fie cele colective au evidențiat modalitățile diferite de implicare a participanților la luarea deciziilor. De exemplu, în figura nr. 4.3 care reprezintă pro-

[38] Ionescu C. Ion, *Particularități ale deciziilor de conducere în mediul industrial productiv (Studiate prin categoriile lui Bales și în termeni de problem solving),* Lucrare de diplomă. Conducător științific: M. Zlate, București, Biblioteca facultății de filozofie, 1974.

filul comunicațional al unei adunări generale a oamenilor muncii de la fabrica „Apollo" se observă centrarea grupului pe rezolvarea sarcinilor (număr mare de intervenții în categoriile 4—5—6 și 7—8—9 care indică fie furnizarea de sugestii, opinii sau informații, fie solicitarea de sugestii, opinii și informații) într-un context socio-afectiv pozitiv (număr mare de interacțiuni în categoriile 1—2—3 care indică manifestarea solidarității, destinderii, aprobării). Categoriile 10—11 (dezoprobarea și manifestarea tensiunii) conțin puține interacțiuni, în timp ce categoria 12 (manifestarea antagonismului) lipsește total. Acest profil arată că stabilirea deciziilor a fost centrată pe problemele de comunicare, ele necesitînd o analiză minuțioasă, fapt care s-a realizat într-o atmosferă constructivă de lucru, de activism ridicat și care a permis în final obținerea adeziunii întregului grup. Observațiile cercetătorului, ca și analizele întreprinse, demonstrează justețea deciziilor elaborate, faptul că grupul investigat a dat dovadă de un înalt grad de maturitate. Totodată s-a adeverit și faptul că cele 12 categorii ale lui Bales reprezintă un mijloc important în studierea factorului interacțional implicat în deciziile de conducere.[39] În felul acesta devine posibilă depășirea insuficiențelor unor metode pur cantitative de măsurare a participării. Problema găsirii unor indicatori și metode riguroase de măsurare a participării rămîne, însă, deschisă.

În sfîrșit, o ultimă sarcină care revine organizatorilor și conducătorilor organizației — și nu numai lor — este aceea a corelării tuturor factorilor participării, a particularităților procesului concret de desfășurare a ei, astfel încît să se poată constata rezultatele, *eficiența sau non-eficiența* ei. O astfel de analiză evidențiază uneori prezența unor rezultate bune, fructuoase ceea ce semnifică faptul că participarea a fost reală, autentică; alteori, rezultatele scontate sînt minore, nesemnificative, ceea ce evidențiază o participare formală sau mînată doar de realizarea intereselor personale. Eficientă este acea participare care se soldează cu efecte pozitive atît în plan individual cît și organizațional. Sporirea sentimentului de securitate

[39] Același lucru îl demonstrează și Mariana Sîrbu care aplică categoriile lui Bales pentru a stabili profilul colectiv al discuțiilor din cadrul adunărilor generale ale oamenilor muncii la o uzină cu tradiție (dar în curs de modernizare și de extindere) și la o unitate nou înființată. Vezi: Mariana Sîrbu, *Integrarea în muncă și participarea politică în procesul dezvoltării conștiinței socialiste*, în: Constantin Potîngă, Vasile Popescu (coordonatori), *Conștiință socialistă și participare socială*, București, Editura Academiei R.S.R., 1977, p. 45—49. Categoriile lui Bales sînt aplicate și în analiza discuțiilor din adunările generale a trei întreprinderi din Arad. Vezi: Mariana Sîrbu, *Conducerea colectivă și participarea la conducere*, în: „Viitorul social", 1978, nr. 3, p. 487—489.

al indivizilor care se simt protejați de organizație tocmai ca urmare a participării lor, creșterea sentimentului de recunoaștere a individului și a contribuțiilor sale de către grup, dezvoltarea sentimentului de atașare a indivizilor și grupurilor față de organizație, apariția stării de satisfacție, a unui moral ridicat, sînt doar cîteva dintre efectele participării care evidențiază eficiența ei.

Înlănțuirea celor cîtorva factori analizați mai sus, într-o formă grafică, ne-ar putea indica un model posibil, aproximativ, al participării pe care îl redăm în figura 4.4.

Schema indică faptul că existența și mai ales concomitența unor factori de ordin obiectiv, subiectiv și organizațional, grupați sub denumirea generică de „factorii participării", dau naștere la un moment dat, fie în plan individual, fie în planul întregului grup, la necesitatea participării la viața organizației, la conducerea ei, la rezolvarea problemelor și dificultăților pe care le are. În vederea participării adecvate se recurge apoi la inventarierea unor forme posibile de participare, acestea putînd fi atît formale, instituționalizate, cît și informale. De îndată ce individul sau grupul au optat pentru una sau alta dintre aceste forme de participare, înseamnă că decizia de a participa a fost luată. Cele două operații sînt atît de strîns legate între ele, încît cu greu ar putea fi despărțite, de aceea le-am și figurat ca existînd în același plan. Dar procesul nu se oprește aici, ci se trece propriu-zis la participarea efectivă care dispune de o serie de particularități, dintre care pe noi ne interesează doar două grupate în cele două rubrici ale intensității participării și ale indicatorilor ei. Între elementele de conținut și formele acestor doi parametri întîlnim evident și unele corelații. Astfel, intensitatea mică, nulă sau formală a participării corelează probabil cu indicatorii ei negativi (absenteism, fluctuație, accidente etc.), în timp ce intensitatea mare, mijlocie sau profundă corelează cu indicatorii pozitivi ai participării (număr mare de produse de bună calitate, număr crescut de promovări etc.). În final, în funcție de corelația acestor doi parametri se definește însăși eficiența (pozitivă sau negativă) a participării. Repetarea unui asemenea proces, îndeosebi pe latura sa pozitivă, duce cu timpul la formarea a ceea ce sociologii numesc conștiință participativă, deci la necesitatea resimțită subiectiv, ca o nevoie, de a contribui la realizarea obiectivelor organizației.

La fel ca și în modelul lui March și Simon, se pot face și aici o serie de ipoteze, cum ar fi:

1) cu cît factorii participării acționează mai presant, cu atît necesitatea participării va fi mai mare;

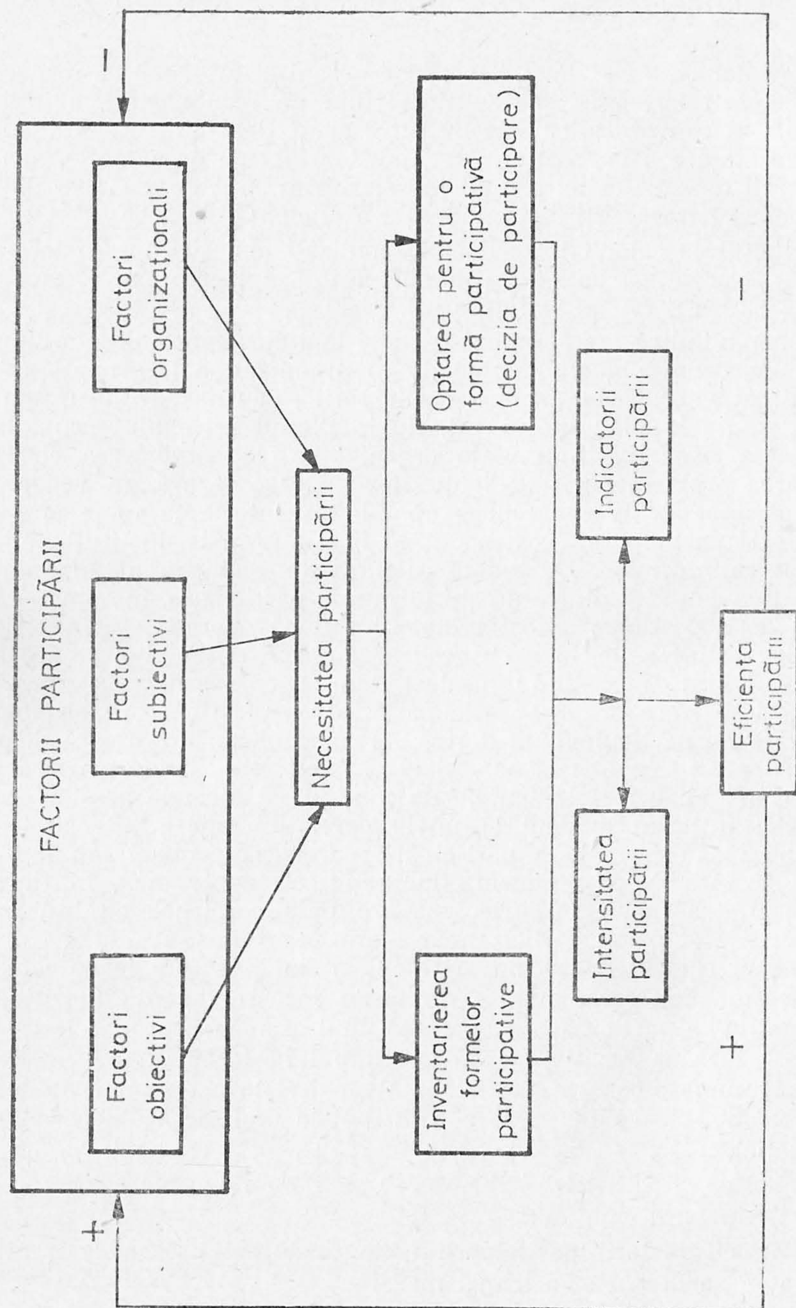


Fig. 4.4. Un model al participării.

2) cu cît necesitatea participării este mai mare, cu atît inventarierea formelor de participare ca și alegerea celor optime va fi mai mare, se va **realiza mai rapid;**

3) cu cît formele participării alese pentru acțiune vor fi mai optime, mai adecvate, cu atît va crește probabilitatea corelării dintre intensitatea mare a participării și indicatorii ei pozitivi, și invers, cu cît formele alese vor fi mai puțin adecvate, cu atît probabilitatea corelării dintre intensitatea scăzută și indicatorii negativi, va fi mare;

4) cu cît intensitatea participării va fi mai mare și indicatorii ei pozitivi, cu atît eficiența participării va fi mai mare, și invers, cu cît intensitatea participării va fi mai mică și indicatorii ei negativi, cu atît eficiența participării va fi mai mică;

5) cu cît eficiența participării este mai mare, cu atît individul și grupul se simt confortabil din punct de vedere psihologic (satisfăcuți, cu moral crescut etc.), fapt din care organizația nu are decît de cîștigat;

6) cu cît eficiența participării este mai scăzută, cu atît individul și grupul se simt nesatisfăcuți, frustrați, cu moral scăzut, fapt care va influența negativ organizația.

Ipotezele de mai sus nu sînt valabile în orice tip de condiții, ci în condiții determinate. Cele mai multe dintre ele stabilesc relații de ordin cantitativ între două mărimi, dar în realitate relațiile se stabilesc „în lanț", adică prin însumare, prin înlănțuirea factorilor respectivi. De exemplu, relația dintre eficiența scăzută și moralul scăzut, se acompaniază adeseori cu predominanța unor interese subiective, personale, cu alegerea unor forme de participare mai puțin adecvate, cu o intensitate redusă a participării, cu indicatori de ordin negativ. Din acest punct de vedere, considerăm că există o *consecvență de sens* a înlănțuirii elementelor componente ale participării. Hotărîtoare rămîne însă eficiența participării care este capabilă de a declanșa un nou ciclu de participare. Astfel, dacă eficiența participării este crescută, pozitivă, dorința de a depăși rezultatele obținute poate da naștere la un nou proces. La fel se întîmplă și atunci cînd eficiența este scăzută, nemulțumitoare, dorința de a obține o eficiență cît de cît satisfăcătoare declanșează un nou proces de participare. În ambele cazuri, însă, între particularitățile eficienței și factorii care au determinat necesitatea de a participa, se creează un decalaj, fie în sens pozitiv (se obține mai mult decît s-a sperat și aceasta determină perseverarea în vederea autodepășirii), fie în sens negativ (se obține mai puțin decît s-a sperat, ceea ce mobilizează și mai mult pe direcția atingerii măcar a minimului sperat). În acest din urmă caz nu trebuie să excludem

și posibilitatea apariției unor descurajări, fie ele și temporare. Cum însă în firea omului este de a nu se mulțumi cu ceea ce a realizat, mai devreme sau mai tîrziu, ciclul participațional se va declanșa din nou. Asigurarea de către organizație a unor condiții optime de funcționare normală a ciclului participațional este de mare importanță.

3. ETAPELE PROCESULUI DECIZIONAL ȘI IMPLICAȚIILE LOR PSIHOSOCIALE

Printre elementele esențiale pe care le implică decizia am putea enumera pe următoarele: 1) *obiectivul* sau obiectivele care se urmăresc; 2) *decidentul* care poate fi un individ sau un grup, deci cel ce urmează să ia o hotărîre pentru realizarea în condiții optime a obiectivelor propuse; 3) *mulțimea alternativelor* sau a strategiilor care cuprinde toate variantele posibile de a acționa în vederea atingerii obiectivelor; 4) *mulțimea consecințelor alternativelor* ce poate cuprinde exact atîtea consecințe cîte alternative sînt (condiții de certitudine) sau mai multe consecințe pentru fiecare alternativă (condiții de risc, de incertitudine); 5) *utilitatea fiecărei consecințe*, folosul pe care îl așteaptă decidentul în urma realizării consecințelor.[40] Cel puțin unul dintre aceste elemente și anume decidentul care poate să apară fie în persona unui individ, fie a unui grup, ne interesează în mod direct. După cum am văzut, chiar dacă decizia este uneori individuală, ea este determinată de interacțiunea persoanelor, mai mult, are efecte de ordin organizațional. De aceea am putea considera că, de fapt, numai interacțiunea persoanelor este capabilă să ducă la o decizie eficientă.

Sub raport psihosocial, decizia nu trebuie interpretată ca fiind doar un simplu moment, un act ce se consumă „aici" și „acum", ci ca un adevărat proces care implică intrarea în funcțiune a mai multor etape, faze, numai înlănțuirea, succesiune lor riguroasă și corectă fiind cea care asigură în final eficiența deciziei. Momentul deciziei este așadar un fel de sinteză, de sumare a tuturor momentelor anterioare, purtînd în mare măsură pecetea lor. Mai mult decît atît, momentul deciziilor va declanșa un proces ulterior tocmai în funcție de felul în care s-au concretizat încuceririle etapelor anterioare. În mersul firesc al procesului decizional esențiale sînt următoarele etape: 1) prepararea deciziei; 2) luarea deciziei; 3) executarea deciziei — fiecare dintre ele dispunînd de o serie de particularități specifice și avînd o funcționalitate proprie. O referire expresă la aceste trei etape am întîlnit-o la Louis-Marie Le Maitour, care face o amplă analiză a lor.[41] Alți autori accentuiază doar primele două etape. Pentru D. Anzieu și J. Y. Martin, procesul deciziei este constituit din următoarele etape: explorarea anterioară, preliminară; realizarea consensului tuturor membrilor care echivalează practic cu luarea deciziei; explicitarea deciziei pentru a conștientiza fiecărui membru al grupului toate consecințele deciziei, și deci pentru a evita formularea clasică „eu n-am vrut asta".[42] După părerea noastră, alături de prepararea și luarea deciziei, execuția ei face parte din lanțul decizional. Dat fiind faptul că în cadrul acestui proces apar o serie de fenomene psihosociale care, cel mai adeseori, nu sînt suficient de luate în seamă, pe prim plan trecînd problemele tehnice, economice, financiare etc. ne propunem să stăruim în continuare tocmai asupra implicațiilor de ordin psihosocial ale procesului decizional care ar putea influența (pozitiv sau negativ) eficiența lui.

Prepararea deciziei este una dintre primele etape ale procesului decizional, importantă prin semnificația sa ulterioară și mai ales prin caracterul ei colectiv, implicînd participarea cît mai multor persoane. Sarcina principală ce trebuie realizată în această etapă este *strîngerea informațiilor*, a unui material amplu și sugestiv care va servi mai apoi organului decizional la fundamentarea științifică a deciziilor ce vor fi luate. Tocmai în acest proces de strîngere a informațiilor apar o serie de fenomene care este bine să fie cunoscute. Astfel, sarcina de care vorbeam se realizează fie prin consultarea unui material documentar amplu (lucrări de specialitate, tratate, manuale, documente ale întreprinderii, dări de seamă, procese verbale etc.), fie prin consultarea membrilor organizației, mai ales atunci cînd este vorba de luarea unor decizii ce vizează soluționarea unor probleme cu repercusiuni asupra indivizilor și grupurilor umane. În acest din urmă caz, relația dintre cel ce strînge materialul și cel ce îl furnizează (individul sau grupul) este, practic, o relație interpersonală sau intragrupală cu întreaga sa funcționalitate specifică. Aceasta înseamnă că ea va fi în funcție de momentele perceptive, de cele comunicaționale, apreciativ-cognitive, afectiv-situaționale și mai ales de succesiunea și interacțiunea lor.

---

[40] Gheorghe Boldur, *op. cit.*, p. 22.

[41] Louis-Marie Le Maitour, *op. cit.*, p. 211—232.

[42] D. Anzieu, J. Y. Martin, *La dynamique des groupes restreints*, Paris, P.U.F., 1969, p. 172—180.

Realizarea corectă sau eronată a percepției interpersonale, apariția unor perturbări ale comunicării, a unor relații de preferință sau de respingere, ar putea afecta profund procesul de colectare a informațiilor. O astfel de relație poate genera sau reactualiza o serie de comportamente cu efecte poate nu atît asupra deciziei (dar și asupra ei), cît mai ales asupra eficienței concrete, actuale a celor consultați. O „consultare" negîndită, nepregătită, efectuată în pripă, doar pentru a putea fi raportată, poate lăsa un gust mult mai amar celor care o suportă, decît dacă ea ar fi lipsit cu totul. Este important de aceea ca desfășurarea unor asemenea consultări, întîlniri interpersonale să se realizeze nu la întîmplare, nu la inspirație, ci să fie temeinic pregătite pentru a se putea obține date relevante în raport cu decizia care urmează a fi luată. Altfel, se poate provoca la indivizi sau la grupurile de muncă, „reacții de apărare", de „refuz", de tratare formală și superficială, superfluă a celor care au sarcina de a strînge informațiile, și chiar a informațiilor, care fie că nu vor fi transmise corect, fie că vor fi exagerate sau diminuate ca semnificație.

Strîngerea de informații în vederea elaborării deciziei este o operație dificilă, complexă. Ea implică, printre altele, furnizarea și colectarea nu a oricăror informații, ci doar a acelora care dispun de o anumită utilitate și valabilitate în raport cu decizia ce urmează a se lua. Nu orice informație furnizată și reținută poate fi revelatoare în legătură cu ceea ce se intenționează a se decide, de aceea reținerea doar a celor importante, esențiale, strict dependente de decizie, devine foarte necesară. Ceea ce este util și valabil pentru o persoană sau pentru un grup, s-ar putea să nu fie util și valabil și pentru alte persoane, pentru alte grupuri și mai ales pentru organizație. De aceea, în această etapă, cei ce strîng informațiile cît și cei care le furnizează (indivizii și grupurile) trebuie să raporteze permanent aceste informații, evenimente, situații, la decizia ce urmează a fi luată, la scopurile generale ale organizației. În acest sens, corelarea unor necesități și doleanțe individuale sau de grup cu cele organizaționale implică o oarecare maturitate a grupurilor de muncă, o antrenare a lor la conducerea problemelor întregii organizații. Or, în activitatea practică, în acest moment al deciziei se săvîrșesc o serie de erori care constau în neconștientizarea grupurilor de muncă asupra utilității datelor culese, asupra semnificației și finalității lor, fapt care permite acumularea unui noian de date nesemnificative sau puțin semnificative care mai mult încurcă, decît ajută procesul de decizie. Strîngerea unor informații în vederea elaborării deciziilor ar trebui să reprezinte un moment de puternică efervescență organizațională.

S-a dedus, credem, din cele de mai sus, că informațiile ce urmează a fi culese trebuie să dispună de o serie de particularități. Printre acestea, în literatura de specialitate, mai des citate apar următoarele: să fie *necesare, pertinente, exacte, complete* (fără a fi supraabundente) *recente, economic-eficiente*. Caracterul necesar al informației este strîns legat de volumul, de multitudinea lor, știut fiind faptul că adeseori în practică se strîng mult prea multe informații care, așa după cum arătam, nu au o legătură directă cu procesul decizional ce va urma. Din această perspectivă este necesară selecția, ordonarea lor, fapt care va implica factorul uman, relațiile umane, deoarece selecția și ordonarea se vor efectua tocmai în funcție de particularitățile relațiilor formale și informale dintre oameni. Pentru a nu se încărca prea mult procesul informațional, se propune operarea pe baza principiului excepției, potrivit căruia trebuie transmise doar acele informații care se abat de la rezultatele obișnuite. Pertinența informațiilor se exprimă în gradul de adecvență la subiect, fapt care poate fi asigurat prin formulări, întrebări clare, precise, riguroase, chiar prin utilizarea unor formulare tip. Exactitatea informației transmise depinde de corectitudinea și competența celor ce o furnizează, de nivelul lor de școlarizare, de nivelul lor cultural-educațional etc. Completitudinea informației este în dependență de necesitatea și de corectitudinea prelucrării ei. Recența, sau vîrsta informației, se referă la timpul scurs între culegerea și utilizarea ei, de unde rezultă că, în general, calitatea informației este invers proporțională cu vîrsta ei. În sfîrșit, caracterul economic-eficient al informației se exprimă în faptul că cheltuielile ocazionate de strîngerea și prelucrarea ei să poată fi compensate de avantajele ce se vor obține prin realizarea obiectivelor propuse.[43] Și alți autori accentuează necesitatea utilizării unor informații clare, precise, elaborate, punînd în strictă dependență calitatea informației de competența sistemului de luare a deciziilor.[44]

O altă particularitate a acestei etape constă în *caracterul ei colectiv*, ea implicînd, măcar ca posibilitate, participarea activă a fiecărui membru al grupului la furnizarea informațiilor. Fiecare individ, fiecare grup își poate exprima opinia, poate aduce sugestii în legătură cu o problemă sau alta asupra căreia urmează să se decidă, astfel încît decizia finală deși nu va putea fi redusă la con-

---

[43] G h e o r g h e B o l d u r, *Informația și decizia în procesul conducerii social-economice*, în: *Știința conducerii societății*, București, Editura politică, 1971, p. 149—151.
[44] P i e r r e V a u r e, *Sisteme de informare și de decizie pentru conducerea întreprinderii*, în: *Congresul mondial de management al CIOS*, București, Academia Ștefan Gheorghiu, 1975, p. 238—239.

tribuțiile individuale sau colective adunate pe parcurs, să reflecte totuși, într-o formă sau alta, nevoile și necesitățile participanților. Grupul nu rămîne deci pasiv în etapa preparării deciziei ci, dimpotrivă, are un rol activ, fiind solicitat nu doar să furnizeze informațiile, ci să le și selecteze, să le organizeze și ierarhizeze în raport cu cele generale, într-un fel, să decidă asupra a ceea ce este mai important, demn de luat în considerație. În felul acesta se asigură nu doar caracterul colectiv al participării membrilor organizației la prepararea deciziilor, dar se pun bazele pentru asigurarea calității acestora, pentru acceptarea ulterioară a deciziei luate. Cei mai mulți autori consideră că o decizie este eficientă dacă, pe de o parte, este de calitate, iar, pe de altă parte, dacă este acceptată de către cei care urmează a o executa. N. R. F. Maier, de exemplu, este de părere că decizia eficace este produsul dintre calitatea ei (care răspunde faptelor obiective) și acceptarea ei (care răspunde acordului emoțional al celor care trebuie s-o aplice). Notînd cu Q calitatea și cu A acceptarea, el stabilește următorul raport: $DE = Q \times A$. Numai luarea în considerare a celor doi parametri ne-ar putea asigura o bună decizie. De exemplu, dacă un grup are la dispoziție patru metode de executare a unei activități, ordonate după calitate astfel: A, B, C, D, iar după adeziune D, B, C, A, atunci alegerea metodei B corespunde unei bune decizii, deși din punct de vedere calitativ nu această metodă este cea mai bună.[45] Prin faptul că în cadrul organizațiilor socialiste indivizii sînt chemați să participe nu doar la prepararea deciziilor, ci la luarea lor, se asigură condițiile eficace ca deciziile luate să fie acceptate în întregime de către participanți, ele fiind practic o emanație a lor, luate cu concursul lor și răspunzînd unor necesități vitale atît ale grupului, cît și ale organizației.

Problema ridicată are însă și alte aspecte care atrag după ele o altă particularitate a etapei la care ne referim. De exemplu, este cunoscut faptul că nu orice decizie implică în egală măsură cei doi parametri (calitatea și acceptarea). Astfel, în unele decizii care urmează a fi luate asigurarea calității lor este esențială, hotărîtoare, în timp ce în altele calitatea are o importanță redusă. De asemenea, sînt decizii care implică acceptarea tuturor participanților, în timp ce altele cer fie o acceptare parțială, fie mai redusă. Practic, este vorba de problemele majore ale organizației care necesită

[45] N. R. F. Maier, *La psychologie dans l'industrie*, Verviers (Belgique), 1970, vol. I., cap. VI, (traducere din limba engleză), (a); N. R. F. Maier, *Prise collective de décision et direction des groupes*, Paris, Editions Hommes et Technique, 1964, cap. I. p. 11—15 (traducere din limba engleză), (b)

consultarea și decizia colectivă, și altele mai puțin importante, minore, curente, cotidiene a căror rezolvare nu implică neapărat participarea sau acceptarea participanților, ele putînd fi rezolvate și de către organele de conducere. Printre altele, etapa la care ne referim, are drept obiectiv *inventarierea și clasificarea situațiilor ce rezultă din corelarea celor doi parametri* ce trebuie asigurați în momentele ulterioare ale procesului decizional, această operație ghidînd și ușurînd pe cea care va urma (execuția deciziei). Din acest punct de vedere, clasificarea făcută de Maier ni se pare a fi interesantă și sugestivă. El consideră că în practică există trei tipuri de situații:

— *situații de tipul Q/A*, adică cele care presupun calitatea deciziei și mai puțin acceptarea ei de către participanți. În această categorie ar intra problemele generale ale organizației care se referă direct la asigurarea scopului său într-un mod cît mai economicos și eficient cu putință. Astfel de probleme pentru o întreprindere, de exemplu, ar putea fi: cumpărarea de materii prime, stabilirea prețului de vînzare a produselor, optarea pentru o anumită tehnologie din mai multe, în realizarea unui nou produs etc., probleme care revin mai ales direcției, specialiștilor, deoarece implică cunoștințe temeinice de specialitate;

— *situații de tipul A/Q*, cele care implică o largă acceptare, dar nu și o calitate deosebită. Aici ar putea fi încadrate problemele curente ce apar în viața grupurilor (cine să facă ore suplimentare, cine să plece în concediu . . . în luna august, cine să plece la un curs de perfecționare, cine să primească o gratificație pentru activitatea depusă). Rezolvarea unor astfel de probleme nu necesită cunoștințe vaste, de specialitate, în schimb ele implică stările afective ale participanților, acceptarea sau non-acceptarea lor fiind hotărîtoare. De aceea, aceste probleme ar urma să fie analizate și decise în grup, numai cu participarea tuturor membrilor grupului;

— *situații de tipul Q—A*, în care atît calitatea, cît și acceptarea sînt esențiale. În această categorie ar intra o serie de probleme cum ar fi: stabilirea ritmului muncii, a unor măsuri de evitare a accidentelor, măsuri de ameliorare a productivității etc. În acest caz, decizia poate fi luată de șef, însă acesta trebuie să utilizeze toate aptitudinile sale persuasive pentru a obține acceptarea tuturor participanților, deci a colaboratorilor săi, sau se poate recurge la luarea deciziei în grup pentru a obține aprobarea și acceptarea tuturor. În această ultimă situație, conducătorul trebuie însă să dispună de talente de animator al discuției astfel încît să conducă pe subordonați spre acceptarea deciziei optime.

Aceste trei tipuri de situații au o pondere diferită în organizațiile sociale. Astfel, cele de tipul A/Q se întîlnesc în proporție de

43,8%, cele de tipul Q/A, în proporție de 33,6%, iar cele de tipul Q—A, în proporție de 22,6%. După cum observăm, din totalul situațiilor, 66,4% implică acceptarea lucrătorilor. Maier atrage atenția asupra faptului că în ochii conducătorilor o decizie este bună atunci cînd prezintă o calitate mare, trecîndu-se adeseori cu vederea acceptarea deciziei. El indică și o metodă cu ajutorul căreia am putea clasifica situațiile de mai sus. Astfel, se poate evalua separat importanța atît a calității, cît și a acceptării prin acordarea unor note de la 0 la 9. Corelarea acestor indici s-ar putea face ca în figura 4.5. care poate fi un instrument util pentru etapa ulterioară a deciziei.[46]

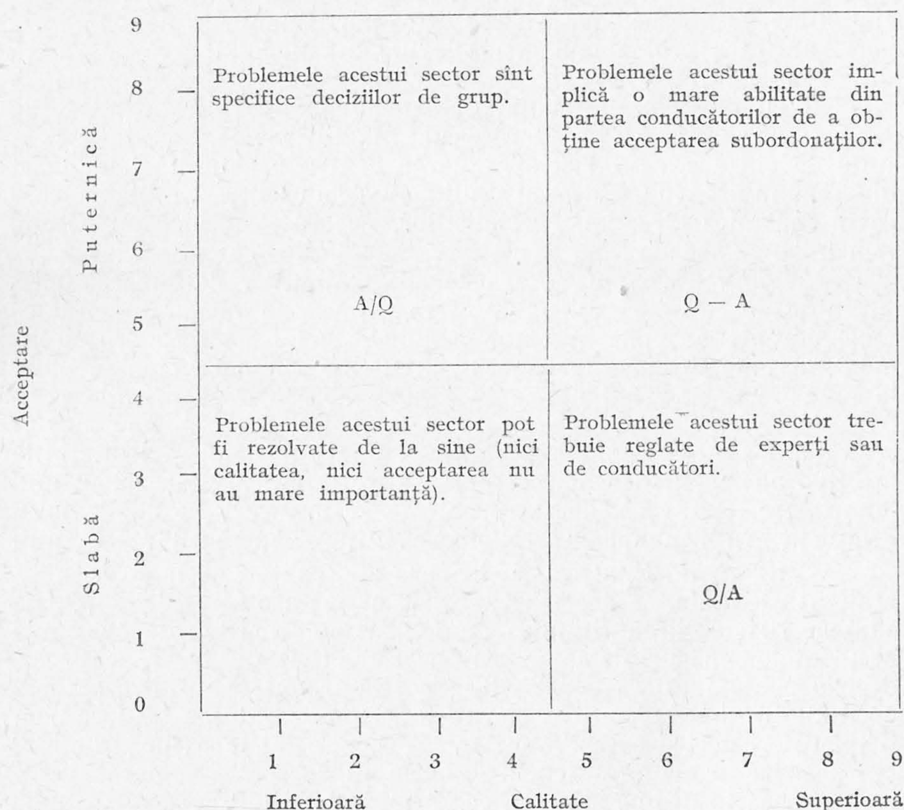


Fig. 4.5. Situațiile tipice ce apar din corelarea calității și acceptării deciziilor.

[46] N. R. F. Maier, *op. cit.* (a), p. 229.

Deși indicațiile date de Maier sînt specifice pentru organizațiile capitaliste, ele ar putea fi sugestive și pentru activitatea organizațiilor socialiste. În cadrul acestora din urmă, propriu este faptul că toate problemele asupra cărora urmează să se decidă sînt analizate și discutate de către toți participanții, uneori acest proces depășind granițele organizației și făcînd obiectul unor ample dezbateri în presă. Calitatea și acceptarea deciziei nu vor fi însă asigurate în întregime în această etapă. Acum, prin felul cum sînt strînse, ordonate și valorificate informațiile, deci prin felul cum se prepară decizia, se pun bazele unor decizii de bună calitate și cu un grad mare de probabilitate în privința acceptării lor viitoare. Calitatea deciziei va continua să-i preocupe pe decidenți în etapa următoare, iar acceptarea deciziei se va realiza plenar abia în ultima etapă a procesului decizional.

Luarea deciziilor este cea de a doua etapă a procesului decizional, acel moment propriu-zis cînd se hotărăște, deci se alege o alternativă din mai multe posibile. După unii autori acest moment al procesului decizional se diferențiază calitativ de cel anterior. Astfel, Louis-Marie Le Maitour consideră că „dacă prepararea deciziei este colectivă, luarea ei este cel mai adeseori individuală. La un moment dat un om singur, în funcție de informațiile culese, de prepararea lor, trebuie să ia decizia, să-și asume responsabilitatea".[47] Fără îndoială că o astfel de particularitate este specifică pentru organizațiile capitaliste unde conducerea este unipersonală și deci și decizia este la fel. Le Maitour consideră că în cadrul acestora verigile superioare, ultime, ale organizației sînt uneori nevoite să ia singure deciziile și pentru faptul că verigile intermediare, inferioare nu vor să-și asume responsabilitatea. La rîndul lor, verigile intermediare refuză asumarea responsabilităților pentru că în alte situații, cu alte ocazii, deciziile lor n-au fost luate în seamă, sau dimpotrivă au fost modificate și acompaniate de reproșuri. Faptul că șeful superior este cel care ia întotdeauna deciziile, permite ca el să fie supraîncărcat, să se ocupe cu probleme mărunte, minore, ceea ce se va repercuta, în final, și asupra calității deciziilor, deoarece el nu poate fi competent în toate domeniile și în toate problemele. În organizațiile noastre, asumarea responsabilității de către verigile inferioare pentru o gamă întreagă de probleme este o practică curentă care, pe de o parte, asigură participarea membrilor grupurilor la procesul decizional, iar, pe de altă parte, descongestionează conducerea superioară de o serie de probleme în care competența ei este mai limitală, permițîndu-i în felul acesta să se centreze pe problemele majore

[47] Louis-Marie Le Maitour, *op. cit.*, p. 225.

ale organizației. Există chiar structuri organizaționale anume create care să favorizeze un astfel de fapt. Și deși în astfel de organisme colective există persoane care își aduc o contribuție mai mare la luarea deciziilor, ei constituind un fel de „motor“ al deciziei — liderii formali sau informali — important este faptul că grupul discută, ia inițiative, hotărăște, își asumă responsabilități, *decizia fiind colectivă*.

În această etapă, care este prin excelență participativă, deoarece numai participarea concretă, efectivă este hotărîtoare în raport cu decizia, o impartanță deosebită o are, pe de o parte, *intrarea în rol* a celor chemați să ia deciziile, pe de altă parte, *exercitarea activă a rolului*. Cadrul în care pot fi realizate aceste două procese psihosociale îl constituie fie grupul (brigada, secția productivă, clasa de elevi, echipa sportivă, grupul de conducători etc.), fie adunarea generală a oamenilor muncii sau consiliul oamenilor muncii. Participarea oamenilor muncii la activitatea acestor organisme poate fi un indicator al interesului manifestat de aceștia pentru problemele colective ale organizației, pentru destinul ei și, în consecință, pentru propriul lor destin. Maria Popescu adresînd în 10 întreprinderi din București întrebarea: „De cîte ori ați participat în ultimii doi ani la adunările generale pe întreprindere pentru analiza muncii și lansarea cifrelor de plan“?, a obținut următoarele date: 36,9% dintre cei investigați declară că nu au participat niciodată, 23,2% că au participat de cîteva ori, 30,4% că au participat întotdeauna, 6,8% nu dau nici un răspuns. Se observă că marea majoritate a subiecților investigați au participat cel puțin o dată la adunările generale. Datele cantitative au o semnificație generală, orientativă, mult mai utilă fiind interpretarea lor calitativă. Autoarea, analizînd minuțios articulațiile datelor culese, reușește să redea un model structural al celor care au participat la toate adunările. Se constată astfel că cei care participă la adunările generale sînt oameni ai muncii cu experiență, cu vechime mare în profesiune și în întreprindere, fapt care poate influența pozitiv deciziile, deoarece prin aceasta adunarea este ancorată în problematica reală a unității respective, în istoria ei; cei care participă sînt membri de partid, ceea ce mărește responsabilitatea acestui organ de decizie. Din perspectiva problemei pe care o analizăm, semnificative ni se par a fi și datele autoarei referitoare la participarea directă, activă, prin luările de cuvînt la adunările consiliului oamenilor muncii. Se constată că majoritatea reprezentanților oamenilor muncii au avut între 3—4 participări active în decursul unui an din 11 ședințe, fapt care demonstrează angajarea acestor reprezentanți

în procesul de decizie.[48] Fără îndoială, însă, că problema integrării în rol presupune și alte aspecte, cum ar fi: de ce unii se angajează doar parțial și sporadic?, de ce unii nu se angajează deloc?, de ce tinerii și femeile au o pondere mai mică printre cei care participă?, faptul că cei care participă la luarea deciziilor au o pregătire de specialitate relativ scăzută nu influențează oare luarea deciziilor, greutatea cuvîntului lor?, și mai ales: cum să procedăm pentru a depăși toate aceste dificultăți? La aceste întrebări și poate la altele asemănătoare numai cercetările concrete psihologice sau sociologice sînt chemate să răspundă.

Din această perspectivă am putea semnala prezența în literatura de specialitate a unor procedee, metode și tehnici psihosociale care țintesc spre creșterea gradului de activism al participanților la luarea deciziilor, spre antrenarea cît mai multora dintre ei la un asemenea proces, care adaptate și folosite cu discernămînt și în cadrul organelor colective de luare a deciziilor ar putea duce la obținerea unor rezultate demne de luat în seamă. Printre acestea un loc deosebit de important îl ocupă tehnicile discuției în grup (discuția progresivă, discuția liberă, tehnica riscului, Philips 66). La acestea s-ar putea adăuga alte două tehnici importante care vizează nu doar simpla antrenare a participanților la luarea deciziilor, ci și *implicarea lor creativă*, adică obținerea unor contribuții (soluții) creatoare. Alex Osborn[49] este de părere că de cele mai multe ori potențialitățile creative ale oamenilor și ale grupurilor umane nu pot fi puse în valoare, mai mult decît atît, sînt inhibate, de teama oamenilor de a nu părea ridicoli în ochii celorlalți, de a fi judecați de aceștia. De asemenea, el crede că este mai puțin probabil ca o decizie să fie bună, corectă, eficientă, creativă, în condițiile existenței unui număr relativ limitat de alternative. De aceea, tehnica propusă de el — *brainstorming-ul* (asaltul de idei) — se bazează tocmai pe multiplicare indefinită a alternativelor, a ideilor aduse de membrii grupului, fără ca acestea să fie supuse evaluărilor. Se cere deci ca membrii grupului să emită cît mai multe soluții posibile, care sînt admise toate și care apoi, într-o altă ședință, sînt evaluate. În felul acesta oamenii se eliberează de teama de a fi criticați, judecați, iar în procesul „dezlănțuirii ideilor“ ei pot fi influențați în propriile lor idei de ideile altora, pot pune în funcțiune o serie de operații și procedee mintale,[50] cum ar

[48] Maria Popescu, *op. cit.*, p. 128 și urm.

[49] A. F. Osborn, *Applied imagination*, New York, Scribner, 1957; Vezi și traducerea în limba franceză: A. F. Osborn, *L'imagination constructive*, Paris, Dunod, 1971.

[50] Paul Popescu-Neveanu, *Curs de psihologie generală*, București, Centrul de multiplicare al Universității București, vol. II, 1977, p. 390—408.

fi: analogia, opoziția, substituția, multiplicarea, diviziunea, inversarea, combinarea, restructurarea, adiționarea etc., toate ducînd, în final, pe de o parte la obținerea unei multitudini de alternative, iar pe de altă parte, la soluții originale. Aplicarea brainstorming-ului în trei întreprinderi industriale (la „Danubiana" în vederea găsirii unor căi de valorificare a deșeurilor; la Uzinele chimice române — București pentru găsirea soluțiilor de micșorare a rebuturilor la produsul „cizme fără fermoar" și pentru găsirea denumirii produsului „cizme Welington cu fețe monolit"; la Fabrica de țigarete București pentru găsirea căilor de înlăturare a defectelor de atașare a filtrelor la țigările de tip Snagov, Litoral și Carpați cu filtru) s-a soldat cu obținerea unui număr apreciabil de soluții și mai ales cu înscrierea la cuvînt a majorității participanților (75—90% dintre ei au luat cuvîntul). Mai mult decît atît, reținerea a 3 idei din cele 18 emise la „Danubiana" și aplicarea lor în pratică a permis utilizarea a 172 tone deșeuri anual, obținîndu-se valori suplimentare de 1 200 000 lei anual producție marfă și o economie anuală la prețul de cost de circa 2 400 00 lei.[51]

O altă tehnică de tip creativ, oarecum asemănătoare cu brainstorming-ul, este *sinectica*, propusă de W. J. J. Gordon[52] în 1961 care încurajează spontaneitatea și fluxul de idei al gîndirii și imaginației și se bazează pe utilizarea unor tehnici care prevăd „transformarea unui lucru familiar, obișnuit în ceva nou, ciudat, neobișnuit" și „transformarea ciudatului în familiar". Spre deosebire de brainstorming care este mai mult o asociație liberă de idei ce poate evolua în orice sens, sinectica „reprezintă o încercare mai disciplinată, mai specifică de a folosi stările psihologice și aspectele emoționale, considerate de teoreticienii sinecticii ca fiind caracteristice procesului de creație".[53]

Apropiat de brainstorming sau de Phillips 66 este este și „brainwriting"-ul care a fost denumit convențional și „tehnica 635" deoarece la realizarea lui participă *6* persoane, fiecare scriind pe o foaie de hîrtie *3* soluții la o problemă dată, foile fiind schimbate între participanți după 5 minute. Așadar, fiecare participant poate completa

[51] Dragoș Cigusievici, Tănase Volintiru, *Utilizarea unei metode de stimulare a gîndirii creatoare într-o întreprindere industrială*, în: *Organizarea activității de conducere a întreprinderilor*, București, Editura Academiei R.S.R., 1968 (Biblioteca economică nr. 8).

[52] W. J. J. Gordon, Synectis: *The development of creative capacity*, New York, Harper, 1961.

[53] Moya Tyson, *Creativitatea*, în: Brian M. Foss (coordonator), *Orizonturi noi în psihologie*, București, Editura enciclopedică română, 1973, p. 206 (traducerea din limba engleză). Vezi în aceeași lucrare: M. L. J. Abercrombie, *Grupurile mici*, p. 456—457.

ideile predecesorului cu alte trei soluții îmbogățind în felul acesta numărul soluțiilor.

Importanța utilizării unor asemenea metode în procesul luării deciziilor este arătată și de alți autori.[54]

Integrarea în rol a reprezentanților grupurilor în organul de decizie este influențată (în sens pozitiv sau negativ) și de felul cum se discută în cadrul grupului de decizie, de *personalitatea și calitățile celui care conduce* discuția. În literatura de specialitate se acordă o mare atenție calităților pe care trebuie să le dețină un animator, moderator al unei discuții. Se constată chiar că dinamica concretă a grupului este strict dependentă de particularitățile comunicaționale ale animatorului. Marie Madelaine-Million referindu-se mai ales la grupurile experimentale, de diagnostic, consideră că rolul animatorului sau „monitorului", cum îl numește ea, este exclusiv: *catalizator* (simpla sa prezență permițînd exprimarea reacțiilor personale, interpersonale sau colective specifice grupului), *de oglindă* (el reflectînd comportamentul membrilor grupului și al grupului în totalitatea sa), *de memorie a grupului* (capabil să lege unele de altele faptele, atitudinile, comportamentele manifestate în cadrul grupului), *de obiect de transfer* (asupra căruia fiecare dintre membrii grupului au posibilitatea de a-și proiecta reacțiile).[55] Animatorul unei discuții are sarcini importante în ceea ce privește: 1) *prezentarea informațiilor* (să prezinte datele esențiale, în termeni obiectivi, să pună în discuție chestiuni susceptibile de a stimula căutarea unei soluții, să știe a delimita problematica fără a sugera soluția); 2) *antrenarea tuturor membrilor la discuție* (să prezinte problemele într-o astfel de manieră încît să suscite mecanisme de acceptare, colaborare și nu de apărare la membrii grupului, să accepte contribuțiile tuturor, să-i apere pe cei care devin obiectul unor atacuri verbale din partea altor membri ai grupului, mobilizîndu-i în felul acesta, la continuarea discuțiilor, să nu angajeze discuții contradictorii, sterile cu membrii grupului, ci să-i pună pe aceștia în situația de a se raporta cît mai mult unul la altul); 3) *progresul discuției* (să evite discuțiile care nu duc la nimic, să tacă sau să vorbească atunci cînd trebuie, adică să nu monopolizeze discuția, dar nici să n-o lase la voia întîmplării, să știe să stimuleze discuția prin reformularea întrebărilor, a problemelor, să clarifice unele contribuții,

[54] G. Aznar, *La créativité dans l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisations, 1971.

[55] Marie Madelaine-Million, *La dynamique du groupe. Première initiation* în: „Cahiers pédagogiques, Lyon, nr. 60, 1966.

să ştie să aprecieze sau să sancţioneze unele intervenţii, să evidenţieze progresul discuţiei sau lipsei lui.[56]

În vederea luării unei decizii optime, asigurarea *interacţiunii tuturor* membrilor grupului ni se pare a fi esenţială deoarece numai în felul acesta se pot conştientiza toate aspectele problemei, inventaria, deci, toate alternativele, decizia luîndu-se în final în cunoştinţă de cauză. În figura 4.6. prezentăm, după Roger Mucchielli, două scheme care exprimă două moduri diferite de angajare a discuţiei în grup. În prima schemă, animatorul discuţiei poartă discuţii cu fiecare dintre membrii grupului, iar în cea de a doua, deşi discută cu fiecare, el favorizează şi interacţiunea acestora.[57] La aceste două scheme o adăugăm şi pe cea de a treia care vizualizează o altă situaţie des întîlnită în practică şi anume aceea cînd animatorul angajează discuţii cu cîţiva dintre membrii grupului, care la rîndul lor discută între ei, o altă parte a membrilor grupului neparticipînd la discuţie. În acest caz, contribuţia acestora din urmă la luarea deciziei este nulă. Situaţia poate fi firească dacă de la o şedinţă la alta, cei care nu participă la discuţie sînt mereu alţii (pentru că este aproape imposibil să-ţi aduci contribuţia în orice problemă discutată), dar devine îngrijorătoare atunci cînd cei care nu participă la discuţii sînt unii şi aceiaşi membri ai grupului. Dintre cele trei situaţii, sub raport calitativ, cea mai eficientă este cea de a doua, apoi a treia în anumite condiţii, şi mai puţin eficientă — nefiind în spiritul muncii colective — prima.

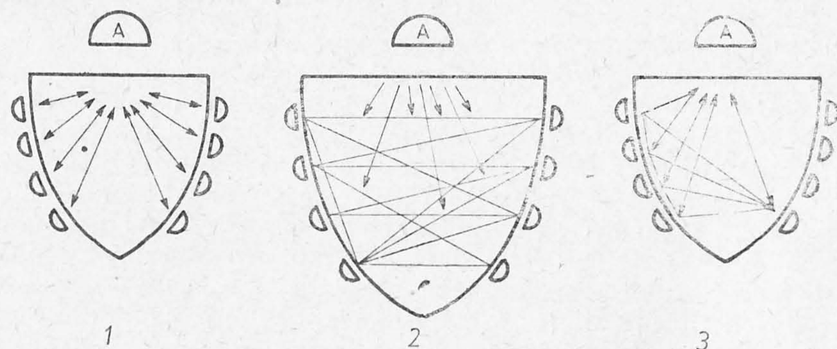


Fig. 4.6. Diferite tipuri de interacţiuni dintre membrii unor grupuri în timpul luării deciziilor.

[56] N. R. F. Maier, *op. cit.*, (a), p. 229—232. Vezi de asemenea şi N. R. F. Maier, *op. cit.*, (b) care conţine în capitolele II—VI o analiză amănunţită a „atribuţiilor" animatorului unei discuţii de grup.

[57] Roger Mucchielli, *La conduite des reunions*, Paris, Entreprise Moderne d'Edition, Librairie Techniques, Les Editions E.S.F., 1970, p. 16.

Cercetările experimentale întreprinse au demonstrat faptul că între diferitele tipuri de discuţie în grup şi calitatea deciziei, pe de o parte, şi între tipul discuţiei în grup şi acceptarea ei, pe de altă parte, există o strînsă corelaţie. N. R. F. Maier lucrînd pe 374 studenţi a arătat că probabilitatea luării unor decizii corecte este mai mare în discuţia de tip progresiv sau evolutiv şi mult mai mică în discuţia liberă, în timp ce probabilitatea obţinerii asentimentului (acceptării sau unanimităţii din partea membrilor grupului) este mai mare în discuţia liberă şi mai mică în discuţia progresivă. Dacă se lucrează, însă, cu grupuri antrenate în cele două tipuri de discuţii, grupurile ce utilizează discuţia progresivă obţin rezultate bune atît în ceea ce priveşte calitatea deciziei, cît şi adeziunea membrilor grupului.[58] Interacţiunea directă a membrilor grupului în cadrul discuţiei în grup este cu atît mai necesară, cu cît fiecare participant dispune de niveluri diferite de cunoaştere (demonstrativă, operatorie, generală), de modalităţi personale de implicare în situaţie (ghidat — maniera în care pune problema, activ — ce face efectiv, dispoziţional — în funcţie de informaţiile pe care le cunoaşte), de moduri diferite de cercetare a problemelor (raţional sau afectiv).[59] Or, armonizarea tuturor acestor planuri şi modalităţi comportamentale diferite nu se poate face decît prin intermediul discuţiilor, al confruntărilor de informaţii, opinii, sugestii.

În luarea corectă a deciziilor, o importanţă deosebită o au şi alţi factori de ordin psihologic. De pildă, nu este tot una dacă decizia se ia cu *unanimitate* sau doar cu *majoritate de voturi*. Sub raport juridic, legal, cele două situaţii sînt perfect valabile. Ele nu sînt însă valabile sub raport psihologic. Dacă în prima situaţie întîlnim un consens psihologic (raţional şi afectiv) al tuturor membrilor asupra deciziei, în cea de a doua situaţie, consensul este parţial, decizia fiind acceptată de unii şi respinsă de alţii. În aceste condiţii, deşi minoritatea se supune majorităţii, deşi decizia este justificată din punct de vedere raţional, ea nu se justifică şi afectiv deoarece oricînd minoritatea va nutri resentimente, ceea ce va face ca productivitatea muncii în grup să fie afectată, cu atît mai mult va fi afectată executarea deciziei cînd se va afla că ea nu a fost emanaţia tuturor. În cadrul activităţii practice este bine ca în asemenea situaţii să se utilizeze toate mijloacele posibile (raţionale,

[58] N. R. F. Maier, *op. cit.*, (b), p. 31—34.

[59] Eugene Enriquez, *Centralisation ou décentralisation des décisions*, în: *Les problemes de gestion dans l'entreprise. Colloque national de Cannes, 1969*, Paris, Dunod, 1970, p. 219—224.

persuasive) altfel încît să se obțină consensul, satisfacerea tuturor membrilor care participă la luarea și executarea deciziei.

Starea informației este de asemenea importantă. De multe ori, în cadrul activității practice, între culegerea informațiilor și luarea deciziilor se scurge un anumit interval de timp, timp în care informațiile s-au modificat. Luarea unei decizii astăzi, pe baza unor informații culese cu cîteva zile, săptămîni, luni în urmă, ar fi, desigur, o eroare. Apoi, nu trebuie să se uite faptul că deși analiza acestor informații este rațională, logică, decizia poate fi influențată de o serie de factori psiho-individuali (poporul exprimă sugestiv un astfel de caz în proverbul: „nu-i frumos ce-i frumos, e frumos ce-mi place mie“) sau psihosociali (cum a fi, spre exemplu, moda). Este bine ca ponderea unor astfel de factori să nu fie nici exagerată, dar nici neglijată.

La fel de importantă ca starea informației este și ceea ce am putea numi *natura informației*. În luarea unei decizii semnificativ poate fi un tip sau altul de informații, aceasta, desigur, și dependent de particularitățile deciziei. Dacă, spre exemplu, decizia care urmează să fie luată vizează introducerea unor noi utilaje, a unor noi tipuri de tehnologii de fabricație, atunci cunoașterea parametrilor tehnici și tehnologici ai acestor instalații, deci *informația tehnică*, devine foarte necesară; dacă se pun probleme referitoare la aprovizionarea cu materii prime, la stabilirea prețului de cost etc., atunci *informația economică* trece pe prim plan; dacă trebuie să se decidă asupra ameliorării locurilor de muncă, asupra unor noi condiții de selecție, formare și promovare a cadrelor etc., atunci hotărîtoare devine *informația psihologică*; în sfîrșit, dacă interesează relațiile cu alte organisme din afara întreprinderii (piața internă sau externă, alte întreprinderi etc.), atunci predominantă va fi *informația sociologică*. În legătură cu aceste tipuri de informații, noi vrem să subliniem însă un alt aspect. În practica luării deciziilor se pare că nu toate aceste tipuri de informații sînt luate în considerare în aceeași măsură. Mai des și mai mult utilizate sînt informațiile tehnice, economice și într-o oarecare măsură și cele sociologice, în timp ce cele psihologice sînt trecute pe plan secund sau chiar ignorate.[60] Luarea deciziei trebuie interpretată ca fiind un proces complex. Practic, în fiecare situație, predominant este un tip de informație, fără ca aceasta să însemne anularea sau minimalizarea importanței celorlalte. Cînd se hotărăște introducerea unor

[60] M. Golu, M. Zlate, *Locul informației psihologice în conducerea sistemului întreprinderii industriale*, în: „Colocviul național de psihologie. Rezumatul comunicărilor“, mai, 1979, București, p. 96—98.

noi instalații, predominantă trebuie să fie informația tehnică și cea economică. A face însă abstracție de om, de cel care va mînui instalațiile tehnice, de cunoștințele, deprinderile și aptitudinile lui, de faptul dacă un astfel de om există sau nu, dacă el va putea sau nu manevra instalațiile respective, deci de informația psihologică, ar fi, desigur, o mare greșeală. Considerăm, de aceea, că luarea în considerare a informației psihologice (individuale, psihosociale, ergonomice) în procesul decizional, reprezintă una dintre condițiile reușitei lui.

Faptul că diferitele caracteristici ale informației au un mare rol în procesul decizional ne este demonstrat, printre altele, și de atenția pe care i-o acordă diverși autori. Gordon B. Davis, spre exemplu, într-una din lucrările sale, tratează în capitolul 7 despre măsurarea cantitativă a valorii informației asupra luării deciziilor, iar în capitolul 12 despre sistemul informațional ca suport pentru luarea deciziilor.[61] Cu cît starea sau natura informației vor fi mai pregnant în atenția decidenților, cu atît probabilitatea luării unor decizii corecte va crește.

Și *mărirea grupului* de decizie poate influența decizia. Se pare că în cadrul grupurilor mari, cu un număr mare de membri, deși posibilitățile de necoincidență dintre păreri sînt mai mari, deciziile sînt mai categorice, înclinația spre consens, compromis a membrilor grupurilor fiind mai mare, decît în cadrul grupurilor cu un număr restrîns de membri. Această ipoteză necesită însă verificări experimentale.

În sfîrșit, luarea deciziilor este mult influențată de *trăsăturile de personalitate ale decidenților, de procesele interacționale dintre ei* prilejuite de asemănarea sau deosebirea între aceste trăsături. Într-un grup pot exista oameni nehotărîți, fricoși, prudenți, dispuși sau nu la risc, speculativi sau realiști, încrezuți, nechibzuiți sau echilibrați care se comportă diferit, după cum se poate observa din figura 4.7. în condițiile considerării ariei deciziei și a nivelului informațional.[62] Chris Argyris descrie două tipuri decizionale opuse: tipul A profund rațional și moderat competitiv (preocupat de idei, receptiv) și tipul B profund competitiv și moderat meditativ și rațional (antagonist cu ideile altora, conflictul, cu resentimente). Se înțe-

[61] Gordon B. Davis, *Management Information Systems: Conceptual, Foundations, Structure and Development*, New York, Mc.Graw-Hill Book Company, 1974, p. 167—186, respectiv 319—337.

[62] După: Ion A. Popescu, *Teorie și practică în analiza sistemelor de conducere*, Craiova, Scrisul Românesc, 1977, p. 112—113; M. Dumitrescu, *Organizarea muncii conducătorului de întreprindere*, București, Editura tehnică, 1978, p. 52.

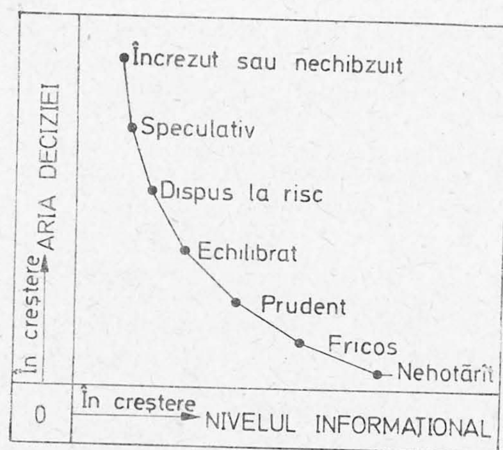


Fig. 4.7. Diferite tipuri psihologice de decidenţi.

lege de la sine că într-un fel va decurge procesul decizional într-un grup în care există mai multe persoane ce aparţin tipului A şi în cu totul alt fel într-un grup în care predomină persoanele ce aparţin tipului B. Relaţiile dintre aceste persoane se pot institui fie în propulsatori, fie în adevărate „bariere" în luarea deciziilor. Dacă relaţiile dintre două persoane ce aparţin tipului A vor duce la soluţionarea adecvată a problemelor, relaţiile dintre două persoane care aparţin celor două tipuri opuse (A şi B) vor crea dificultăţi, baraje în calea eficienţei deciziei. Printre cele mai frecvente asemenea bariere, Argyris enumeră: *angajarea limitată* (nu se discută deschis, nu există o implicare completă); *ocolirea esenţialului* (prin prezentări lungi, întortocheate, bombastice); *comportamente psihosociale neeficiente* (nu se încurajează sinceritatea, exprimarea deschisă a părerilor, asumarea riscului); *practici abuzive* (ţinerea în secret a unor informaţii) etc. Analiza şi explicarea multora dintre aceste piedici cu membrii grupului — de care adesea ei nici nu-şi dau seama — ar reprezenta probabil o soluţie eficientă. Argyris consideră, dealtfel, că „motoarele grupului şi organizaţiei trebuie verificate periodic la fel ca motorul unui automobil. Fără o întreţinere corespunzătoare, totul va da greş".[63]

Procesul decizional nu poate fi considerat încheiat dacă se opreşte la această etapă. Dacă cele hotărîte nu sînt realizate, transpuse în practică nu au bineînţeles nici o valoare. De aceea, decizia îşi găseşte expresia sa deplină în faza următoare şi anume în cea a executării ei.

Executarea deciziilor este la fel de complexă ca şi celelalte, dacă nu chiar mai complexă prin finalitatea ei, implicînd o serie de aspecte de ordin psihosocial. Astfel, pentru ca decizia să poată fi executată trebuie mai întîi comunicată subordonaţilor, înţeleasă de către aceştia, fapt care impune intrarea în funcţiune a întregului lanţ comunicaţional al întreprinderii. Or, în acest proces de transmitere, receptare şi înţelegere a deciziilor pot să apară o multitudine de fenomene facilitatoare sau limitative. Diferitele tipuri de perturbări ale comunicării (filtrări, distorsiuni, blocări, bruiaje), pot influenţa transmiterea deciziilor, de unde necesitatea găsirii unor modalităţi de preîntîmpinare a lor. Simpla transmitere şi înţelegere a deciziei nu este însă suficientă pentru declanşarea comportamentului operaţional al subordonaţilor. Este necesar ca aceştia să recunoască autoritatea celui care transmite decizia şi solicită acţiunea în conformitate cu ea. Mai mult decît atît, este necesară şi obţinerea acceptării subordonaţilor de a executa decizia respectivă. Din acest punct de vedere, obţinerea acceptării deciziilor şi executarea lor sînt uşurate de însuşi cadrul organizaţional, deoarece intrarea în organizaţie echivalează cu acceptarea structurii şi funcţionalităţii ei, deci şi a ordinelor, deciziilor care circulă în organizaţie. Nu întotdeauna, însă, acceptarea este necondiţionată, chiar şi atunci cînd este vorba de probleme ce ţin de latura productivă a muncii, cu atît mai mult atunci cînd este vorba de probleme umane. În sfîrşit, executarea deciziilor implică participarea efectivă, concretă a membrilor organizaţiei, angajarea lor în vederea realizării ei. Aşadar, am putea considera că executarea deciziilor este o problemă *de comunicare, de înţelegere, de autoritate, de acceptare, de participare.* Or, este cît se poate de evident că toate aceste probleme nu numai că au aspecte de ordin psihosocial, ci sînt prin execlentă probleme psihosociale.

Acţiunea separată a acestor aspecte duce la o categorie de efecte, în timp ce acţiunea lor corelată, combinată, duce la o altă categorie de efecte. De exemplu, se consideră că o decizie care este înţeleasă ar trebui să declanşeze comportamentul acţional. În realitate, dacă decizia nu este şi acceptată sau dacă autoritatea celui care transmite decizia şi cere executarea ei, nu este recunoscută şi acceptată, comportamentul acţional nu se va declanşa. Deci, fiecare dintre factorii mai sus amintiţi sînt absolut necesari pentru executarea deciziei, dar nu şi suficienţi dacă sînt luaţi în sine. Numai corelarea şi interpătrunderea lor este răspunzătoare de efectele obţinute.

În practică, situaţiile pe care le întîlnim ca urmare a corelării fenomenelor de mai sus sînt foarte numeroase, fiecare dintre ele presupunînd o atenţie deosebită. De exemplu, o decizie poate fi prost executată, pentrucă a fost prost înţeleasă; o alta este prost executată pentru că, deşi bine înţeleasă, persoanei care a transmis-o nu i s-a recunoscut autoritatea. Alteori, decizia nu este executată deoarece deşi înţeleasă, deşi recunoscută autoritatea celui

[63] Chris Argyris, *Interpersonal Barriers to Decision Making.* In: „Harvard Bussiness Rewiew — On Management", New York, Harper & Row, 1975, p. 425—447. După: *Stil şi personalitate,* Academia „Ştefan Gheorghiu", Caiet documentar, 9/1978, p. 112—137.

care o transmite, ea este în contradicție, sau pare a fi doar, cu scopul organizației, cu poziția, cu statutul ocupat de un individ în cadrul grupului sau în cadrul organizației. A da unui muncitor calificat o sarcină mai mult sau mai puțin incompatibilă cu statutul său ar putea însemna o mare greșeală, iar decizia, deși va fi executată, va fi executată prost, creînd resentimente față de cel care a dat-o sau care doar a transmis-o.

Uneori, în cadrul activității organizaționale, acestui moment i se acordă mai puțină atenție. Adică, atenția și toate eforturile sînt concentrate asupra preparării și luării deciziilor, considerate ca momente esențiale, în timp ce momentului următor i se acordă mai puțină importanță, fiind adeseori expediat, nerealizat optim. Printre greșelile tipice care se săvîrșesc în legătură cu aceasta am putea enumera: greșeli de comunicare a deciziilor (în note încărcate cu termeni de specialitate care nu sînt înțeleși și nu spun mai nimic despre utilitatea deciziilor); greșeli de desemnare a persoanelor care urmează să aducă la cunoștință subordonaților decizia (uneori aceste persoane nu au autoritatea cerută de decizia respectivă; hotărîri importante ale conducerii sînt adeseori transmise prin secretare sau prin intermediul ordinelor și dispozițiilor scrise, evitîndu-se contactul interpersonal sau grupal direct); greșeli de organizare a unor întîlniri și discuții cu cei care urmează să accepte și să participe la executarea deciziilor (acestea sînt făcute în pripă, în momente insuficient de bine alese din punct de vedere psihologic, nepregătite, luînd forma unor improvizații, nu se asigură participarea tuturor membrilor grupului la astfel de discuții, mai mult, nu se asigură nici măcar discuțiile, decizia apărînd subordonaților ca un ordin ce trebuie executat și nu comentat, excepție făcînd bineînțeles organizațiile militare); uneori decizia nu este aflată de la o autoritate oarecare, ci de la alți membri ai grupului care o transmit într-o manieră mai mult sau mai puțin autentică, oricum filtrată prin propria lor subiectivitate). Fără îndoială că toate aceste greșeli care ar putea fi ușor înlăturate, ar putea duce la efecte neplăcute care să anuleze sau să diminueze eforturile depuse în etapele anterioare.

În cadrul tuturor celor trei etape ale procesului decizional, figura centrală rămîne omul, interacțiunea umană. Valoarea elementului uman este luată în considerare și în ecuația deciziei care, după unii autori,[64] arată astfel: $\boxed{D = f(Fi, Fn, V, M)}$ în care D (decizia), Fi (factori care pot fi influențați), Fn (factori care nu pot fi influențați dar a căror probabilitate și sens de apariție se cunosc), V (valoarea elementului uman), M (motivația). La rîndul lui $V = f1\ (C,Q)$ în care C = cunoștințele profesionale și experiența persoanei respective iar Q = capacitatea de adaptabilitate la transformările permanente. Dintre elementele ecuației deciziei, V, adică valoarea elementului uman, este unul dintre cele mai importante, dacă ne gîndim la faptul că atît cunoștințele omului, cît și capacitatea sa de adaptare pot scădea, se pot uza cu timpul ca urmare a evoluției rapide a progresului tehnic și științific. În aceste condiții este cît se poate de evident că numai interacțiunea umană este capabilă de a compensa eventualele „pierderi" suferite pe o direcție sau alta de către unele persoane. Ceea ce pierd unele persoane, este compensat prin surplusul adus de altele, astfel că în final, decizia își poate păstra, grație interacțiunii umane, parametrii de eficiență.

În goana după realizarea indicatorilor productiv-economici, unii conducători de întreprinderi pierd din vedere astfel de aspecte de ordin psihologic, considerate ca fiind mărunte, banale. Și, de fapt, expresia des întîlnită la unii dintre ei: „eu am de realizat planul, nu mă ocup de fleacuri de astea", este semnificativă din acest punct de vedere. Ar fi, însă, bine să se înțeleagă că dacă astfel de „mărunțișuri" sau „fleacuri psihologice" nu sînt luate în seamă, are de suferit însăși finalitatea productiv-economică a întreprinderii.

4. CERCETAREA EXPERIMENTALĂ A EFECTELOR PARTICIPĂRII MEMBRILOR ORGANIZAȚIILOR LA LUAREA DECIZIILOR

După cum am văzut din cele de mai înainte, între decizie și participare există o strînsă legătură ce se realizează de-a lungul celor trei etape ale procesului decizional. Participarea membrilor grupurilor atît la strîngerea materialului, la prelucrarea lui, cît și la procesul propriu-zis de luare a deciziilor, constituie una dintre premisele hotărîtoare ale asigurării calității deciziei și a acceptării ei, a executării ei nu oricum, ci la nivel de performanță. Încă de multă vreme, cercetătorii au legat problema deciziei și a participării de cea a schimbării. Cînd este mai ușor să se obțină o schimbare a comportamentului social, atunci cînd oamenii sînt implicați activ într-o acțiune oarecare, sau cînd sînt doar simpli spectatori? Cu alte cuvinte, cînd se ia mai ușor o decizie, atunci cînd oamenii participă, sînt antrenați la discuții, dezbateri pe marginea comportamentului care

[64] J. P. Simeray, *Exigences et conditions d'adaptation des cadres aux responsabilités nouvelles*, în: „Revue d'Organisation Scientifique", 1967, nr. 4, p. 93—101. După: Dragoș Cigusievici, Mihail Dumitrescu, *Metode utilizate în conducerea întreprinderilor și în procesul luării deciziilor*, în: *Conducerea științifică a întreprinderilor*, București, Editura politică, 1970, p. 185—186.

trebuie schimbat, sau atunci cînd ei rămîn pasivi, simpli auditori, necesitatea schimbării fiindu-le doar adusă la cunoştinţă? Iată întrebări la care nu este greu să dăm un răspuns chiar pe baza bunului simţ, dar care au căpătat o fundamentare riguroasă în urma efectuării diverselor cercetări experimentale. Este meritul lui Kurt Lewin şi al colaboratorilor săi de a fi organizat pentru prima oară (în perioada anilor 1943—1945) o serie de cercetări experimentale asupra schimbării comportamentului, cercetări menite a evidenţia importanţa pe care o are participarea la procesul luării deciziilor. Lewin furnizează adevărate modele experimentale care mai apoi sînt preluate de alţi cercetători şi transpuse în alte cadre şi contexte sociale.

Experimentul lui Lewin şi al colaboratorilor săi, devenit clasic în psihologia socială, a fost orientat pe direcţia surprinderii unor particularităţi ale schimbării comportamentului alimentar, a unor habitudini alimentare ale populaţiei.[65] El a fost organizat în anul 1943, deci în timpul celui de al doilea război mondial, cînd problema alimentării ridica o serie de dificultăţi printre care şi refuzul sistematic al populaţiei de a consuma organe de animale (inimă de bou, rinichi, măruntaie etc). Problema care se ridica în faţa cercetătorilor era aceea a găsirii unor modalităţi, a unor tehnici care să favorizeze schimbarea obiceiurilor alimentare, în sensul încurajării consumului specialităţilor alimentare ocolite pînă atunci, dat fiind faptul că multe dintre mijloacele clasice ale mass media (radio, presă, etc.), ca şi încercările de „forţare" a populaţiei de a cumpăra astfel de produse, se dovediseră a fi ineficiente. Pornind de la premisa că o asemenea tehnică de schimbare o poate constitui „decizia de grup", Lewin a lucrat cu 6 grupuri de infirmiere (din reţeaua organizată de „Crucea Roşie"), care s-au oferit voluntar pentru experiment, fiecare grup conţinînd între 13—17 persoane.

Experimentul a cuprins două variante:

a. într-o primă variantă, trei grupuri au participat la audierea unei conferinţe în care s-a făcut legătura dintre problema hrănirii şi eforturile ce trebuie depuse pentru război. De asemenea, s-a pus un accent deosebit pe conţinutul în vitamine şi în minerale al noilor alimente, fapt ilustrat prin nenumărate grafice. S-a subliniat şi aspectul dietetic şi economic al noilor alimente. Se expun apoi cîteva modalităţi de preparare a alimentelor, ca şi diverse procedee de a scăpa de unele particularităţi ale lor care stăteau, de

[65] Kurt Lewin, *Décisions de groupe et changement social*, în: André Lévy, *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et americains*, Paris Dunod, 1965, p. 498—519.

fapt, la originea refuzului de a fi consumate (aspect şi miros neplăcut). În încheiere se distribuie în rîndul asucultătoarelor reţete tipărite de mîncăruri ce puteau fi preparate din alimentele respective.

b. În varianta a doua, celelalte trei grupuri participă la o foarte scurtă informare în care se face legătura dintre economia de război şi sănătatea generală. După cîteva minute se înfiripă o discuţie pentru a se vedea în ce măsură este posibil ca grupurile umane să adere la un program de schimbare a comportamentului alimentar fără a fi nevoie să se recurgă la metode de presiune. Se discută despre obstacolele care ar sta în faţa schimbării în general şi mai ales în legătură cu alimentele respective (aversiunea bărbaţilor faţă de ele, mirosul urît din bucătărie etc). Se propun aceleaşi meniuri ca şi în prima variantă. Aceste propuneri se fac, însă, numai după ce grupul îşi manifestă dorinţa de a şti dacă obstacolele pot fi depăşite.

Comun pentru ambele variante erau următoarele aspecte:

1) la început se stabilea (prin ridicarea de mîini) numărul femeilor care serviseră în trecut unul sau altul dintre aceste alimente;

2) la sfîrşit, erau rugate să ridice mîna cele care ar fi fost dispuse să prepare hrana din aceste alimente în săptămînile următoare.

În urma unui control efectuat ulterior s-a constatat (vezi figura 4.8) că doar 3% dintre femeile care au asistat la conferinţă au utilizat în săptămînile următoare alimentele pe care înainte nu le consumaseră deloc, în timp ce 32% dintre femeile care au participat la discuţia în grup au preparat hrana din aceste alimente. Cum se explică o astfel de diferenţă atît de mare? Lewin face apel la o serie de factori, cum ar fi:

a. *Gradul de implicare al participanţilor* care diferenţiază aproape total cele două situaţii. Astfel, dacă în prima variantă participanţii sînt pasivi, simpli auditori, în cea de a doua ei discută, se confruntă reciproc, îşi pun întrebări, răspund. În timp ce la primii „implicarea în situaţie" este minimă, iar la unii poate că lipseşte total, la ceilalţi gradul de implicare este mult crescut, practic, foarte mare.

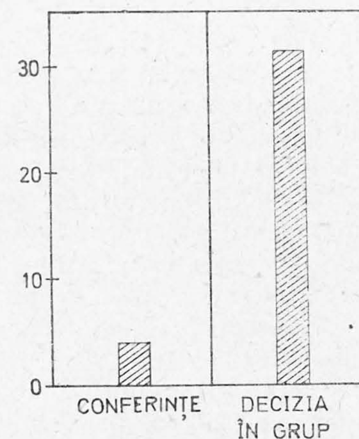


Fig. 4.8. Rezultatele experimentului lui Lewin referitor la schimbarea comportamentului alimentar.

b. *Motivația participanților* este de asemenea diferită în cele două variante, fapt care apare ca o consecință firească a gradului de implicare. Astfel, în prima variantă, dat fiind faptul că sînt puțin implicați, ei sînt și mai puțin motivați pentru a-și schimba comportamentul alimentar, spre deosebire de varianta a doua în care gradul mai mare de implicare atrage după sine și o motivare mai mare. În legătură cu motivația, Lewin propune și un corectiv. În mod curent, spune el, se crede că acțiunea este rezultatul direct al motivației. În realitate, însă, între motivație și acțiune se interpune decizia, în sensul că abia alegerea unei alternative împinge spre acțiune. O decizie veritabilă întîlnim doar atunci cînd alternativa aleasă este dominantă în raport cu acțiunea. Conferința poate provoca un oarecare interes (deci o motivație), dar nu conduce întotdeauna spre o decizie fermă. Nici discuția de grup dacă nu provoacă un mare grad de implicare nu duce automat la decizie.

c. *Situația individuală și de grup,* fiecare dintre ele fiind specifică pentru una din variante și avînd, firește, efecte diferite. În prima variantă avem de-a face cu indivizi luați în sine, izolați, care sînt pasivi din punct de vedere psihologic, în timp ce în varianta a doua avem de-a face cu indivizi ce se află în interacțiune, într-o situație de grup activă. O asemenea situație de grup s-a dovedit a fi de mare importanță în schimbarea ulterioară a comportamentului. Deși decizia era individuală, ea era ușurată de situația de grup. Iată deci că potențele grupului în procesul schimbării sînt crescute, față de cele ale situației strict individuale, solitare (singurătate în comun).

d. *Așteptările participanților și personalitatea conducătorului discuției,* ca factori specifici care ar fi putut interveni în cazul grupurilor bazate pe discuții. Rezultatele net crescute din aceste grupuri ar putea avea la bază faptul că participantele au fost enunțate că ulterior se va face o anchetă pentru a se vedea în ce măsură noile alimente au fost introduse în alimentație, sau faptul că cel care a condus discuția în cadrul acestor grupuri era un bun cunoscător al „dinamicii de grup".

Experimente asemănătoare au fost efectuate și de către alți cercetători. Astfel, Dana Klisurich și Marian Radke au evidențiat creșterea consumului de lapte proaspăt sau lapte praf în urma discuției de grup, pe baza unui control întreprins după 2 și 4 săptămîni de la discuție. Tot ei au pus în evidență creșterea numărului mamelor care își hrăneau copiii cu ulei din ficat de morun sau cu suc de portocale. Willerman a arătat cum s-au modificat preferințele alimentare (consum de pîine albă sau pîine de secară) ale unor studenți, ca urmare a unor discuții în grup.[66]

Toate aceste cercetări îl fac pe Lewin să constate cîteva fenomene cu caracter mai extins, fapt care îi permite o serie de generalizări:

1) este mai ușor să schimbi individul în grup, decît separat;
2) efectele schimbării în grup sînt mult mai durabile;
3) schimbarea este mai prompt acceptată dacă individul participă la decizia de schimbare.

Importanța și valoarea cercetărilor întreprinse de Lewin și colaboratorii săi este evidentă. Aceste cercetări nu numai că au evidențiat o problematică deosebit de semnificativă (cea a participării și schimbării), dar au furnizat și mijloace, instrumente în vederea realizării ei, dintre care discuția în grup joacă un rol important. Ele au oferit apoi un model experimental preluat și aplicat și de către alți cercetători. De asemenea, cercetările lui Lewin prin sesizarea unor relații cu caracter legic între „situația de grup" și schimbarea comportamentului au deschis un cîmp larg de investigații în psihologia socială, fiind sugestive și pentru efectuarea altora și în alte domenii decît în cel al comportamentului alimentar.

Din multitudinea cercetărilor experimentale efectuate pentru a demonstra rolul participării membrilor grupurilor la procesul luării deciziilor, vom selecta în continuare doar cîteva. În acest sens semnificative ni se par a fi cercetările întreprinse de către Alex Bavelas (colaborator al lui Lewin, conducătorul discuției în experimentul anterior), într-o întreprindere de jucării de lemn.[67]

În această întreprindere se constatase că în atelierul în care jucăriile erau vopsite și atîrnate pe o bandă care le ducea la uscare, muncitorii prezentau un moral scăzut și un procent de absenteism mare. Pentru remedierea situației este chemat Bavelas care tot timpul a lucrat cu maistrul și a intervenit doar prin intermediul lui. Experimentul s-a desfășurat în mai multe faze dintre care pe noi ne interesează doar trei.

În prima fază, maistrul a adunat muncitorii pentru a discuta despre situația în care se află atelierul (producție scăzută, absenteism etc.) și despre condițiile de muncă. Muncitorii au reclamat o serie de dificultăți: cîrligele de agățat jucăriile se deplasau prea

---

[66] K u r t L e w i n, *op. cit.*, p. 508—512; 518. Vezi de asemenea și: K u r t L e w i n, *Psychologie dynamique, Paris*, P.U.F., 1967, p. 275 și urm. (traducere din limba engleză).

[67] După: R o g e r D a v a l și alții, *op. cit.*, p. 226—228. Vezi și: N. R. F. M a i e r, *op. cit.*, (a), p. 215 și urm.

repede, jucăriile care urmau să fie vopsite veneau mult prea murdare de la un alt atelier, iluminatul din atelier era foarte slab, aerisirea era defectuoasă. Maistrul reține această ultimă deficiență și promite că va încerca s-o înlăture prin instalarea unui ventilator. El informează apoi pe inginer asupra doleanțelor muncitorilor, dar acesta nu este de acord cu instalarea ventilatorului.

Într-o a doua fază, are loc o nouă întîlnire dintre maistru și muncitori care cer cu tărie introducerea ventilatorului. Maistrul se adresează, de data aceasta, șefului de divizie care dispune cumpărarea a trei ventilatoare și instalarea lor în atelierul respectiv. După instalare, muncitorii sînt satisfăcuți, fapt ce se exprimă în îmbunătățirea relațiilor cu maistrul.

Într-o a treia fază, are loc o nouă întîlnire convocată din inițiativa maistrului. Punctul asupra căruia se concentrează discuțiile este cel referitor la viteza de mișcare a benzii. Liderul grupului explică că nu este vorba de faptul că muncitorii nu pot lucra în acest ritm, ci de faptul că nu pot lucra în acest ritm toată ziua. Se ajunge la concluzia că această dificultate ar putea fi depășită dacă ritmul de deplasare al benzii ar fi fixat de către muncitori. Propunerea este acceptată. Inginerii construiesc un dispozitiv care permitea reglarea ritmului de deplasare al benzii, asigurîndu-se astfel o deplasare lentă, mijlocie sau rapidă. Muncitorii au discutat asupra ritmului de deplasare și după o săptămînă au decis asupra următorului program: dimineața — prima jumătate de oră: viteză mijlocie; restul dimineții: viteză rapidă; ultima jumătate de oră înainte de pauză: viteză lentă; după amiază (imediat după pauză): prima jumătate de oră; viteză lentă; restul timpului: viteză rapidă; ultimele 45 de minute: viteză mijlocie. În aceste condiții ritmul mijlociu de deplasare al benzii (stabilit de către muncitori) era crescut față de ritmul obișnuit utilizat anterior.

Noul sistem introdus produce o serie de efecte pozitive: apare o satisfacție generală în rîndurile muncitorilor, crește mult productivitatea muncii, fără creșterea proporțională a rebuturilor, se micșorează absenteismul. Ce s-a întîmplat, de fapt, în acel atelier? Mai întîi, o schimbare a *contextului psihologic* în care se desfășura munca. Faptul că sugestiile muncitorilor au fost luate în seamă, a permis acestora să-și mărească încrederea în direcție care s-a arătat a fi interesată, de problemele lor, fenomen asemănător cu cel studiat și evidențiat de către Elton Mayo. Contextul psihologic al muncii devine deci favorabil, agreabil și se răsfrînge direct asupra productivității muncii care crește. Un al doilea fapt, esențial dealtfel, care a intrat în acțiune, este, cel al *participării muncitorilor,* nu doar la sugerarea unor măsuri ce urmează a fi luate (ca

în prima fază), ci chiar la hotărîrea acelor măsuri (ca în faza a a treia cînd singuri și-au stabilit programul după care urmau să lucreze). Participarea directă, nemijlocită, activă a muncitorilor a permis implicarea și motivarea lor situațională mai pregnantă cu repercusiuni dintre cele mai favorabile asupra productivității muncii.

Rolul participării muncitorilor la procesul luării deciziilor apare tot atît de evident și într-o cercetare efectuată de către L. Coch și J.R.P. French (1948) într-o întreprindere de pijamale dintr-un mic oraș din Virginia (S.U.A.)[68]. Întreprinderea conținea ca mînă de lucru foarte multe femei (500) și puțini bărbați (100), de origine rurală, a căror vîrstă era în medie de 23 de ani. Remunerarea se făcea la piesă în funcție de standardul fixat de 60 de unități pe oră. Salariul era direct proporțional cu producția realizată, în sensul că cel care depășea cu 25% standardul fixat, primea un salariu cu 25% mai mare față de cel de bază. Munca ce se desfășura era relativ ușoară, simplă, nu necesita o experiență industrială prealabilă. Direcția acordă o atenție deosebită problemelor muncitorilor, în sensul că aceștia erau consultați asupra unor chestiuni mai importante, li se asigurase muzică funcțională, servicii medicale în întreprindere etc. Totuși, datorită progresului tehnic, fluctuației, absenteismului, direcția era nevoită adeseori să schimbe un muncitor de la un post de muncă la altul, de a transforma sarcinile unui post de muncă. Muncitorii se împotriveau unor astfel de practici prin reclamații, frînarea producției, agresivitate față de șefi.

În aceste condiții, sub impulsul modei, se pune problema modificării stilului confecțiilor, fapt care atrăgea după sine o serie de schimbări cum ar fi: modificarea sarcinilor de muncă, învățarea noilor operații, reducerea temporară a cîștigului etc. Reacția inițială a muncitorilor este cea de împotrivire la aceste modificări. Cei doi cercetători formează 4 grupuri echivalente din punctul de vedere al cîtorva criterii ca: dificultate identică pentru noua muncă; o schimbare de importanță egală între vechea și noua muncă; nivel de productivitate vechi identic.

Grupul de control este introdus în muncă după o scurtă întîlnire (de tip autoritar) între muncitori și direcție în care i se aduce la cunoștință necesitatea schimbării metodelor de muncă utiliza-

[68] Lester Coch, John R. P. French, Jr., *Overcoming Resistance to Change,* Human Relations, 1948, nr. 1, p. 512—532, în: H. Proshanski, B. Seidenberg, *Basic Studies in Social Psychology,* New York, Holt, Rinehart and Winston, 1965, p. 444—460. Vezi și: D. Anzieu, J. Y. Martin, *op. cit.,* p. 184—191.

te pînă atunci și se răspunde la întrebările formulate. Evoluția ulterioară a grupului arată că muncitorii n-au mai atins niciodată nivelul de productivitate atins anterior, dimpotrivă acesta a scăzut foarte mult. În grup apar totodată puternice fenomene de ordin psihosocial concretizate îndeosebi în conflictul cu inginerul, în lipsa cooperării, în frînarea producției, în numeroase reclamații cu privire la calucularea salariului.

Grupul experimental numărul 1 este chemat să participe la aceste schimbări nu direct, ci prin intermediul reprezentanților desemnați de către grup. Aceștia erau informați în amănunt de către direcție în legătură cu necesitatea schimbării, cu noile metode de lucru ce trebuiau adoptate. Întorși în grup, acești reprezentanți informau și discutau cu grupul toate măsurile, îi învățau pe membrii grupului noile metode. Se constată o creștere a productivității muncii, o ameliorare a relațiilor interpersonale, care devin bune, amicale, o scădere a fluctuației, practic nimeni nu pleacă din grup, o dispariție a reclamațiilor.

Grupurile experimentale numărul 2 și 3 participă direct și în întregime la organizarea noii munci, la învățarea noilor tehnici și procedee de lucru. La aceste grupuri, performanțele muncii cresc foarte mult, cooperarea este bună, nu apar reclamații.

Se obțin deci trei situații experimentale: 1) fără participare; 2) cu participare parțială prin reprezentanți; 3) cu participare totală, directă. Evoluția ulterioară a grupurilor demonstrează cît se poate de clar faptul că productivitatea muncii ca și particularitățile fenomenelor psihosociale sînt strîns dependente de gradul de participare. În figura 4.9, indicăm evoluția productivității muncii la cele 4 grupuri.

Se observă că la grupul de control unde participarea era nulă, productivitatea muncii scade foarte mult, de la 60 de unități de producție pe oră cît fusese înainte de introducerea schimbării, la 50 la data schimbării și la 40 în cea de a 30 zi a schimbării. La grupul experimental numărul 1, deși inițial productivitatea muncii scade la fel de mult ca și la grupul de control, mai apoi ea urcă treptat pînă ce ajunge aproape de 70 de unități pe oră. La grupurile experimentale 2 și 3, productivitatea începe să crească încă de la începutul experimentului ajungînd în final la 75 de unități pe oră.

Pentru fundamentarea și mai riguroasă a concluziilor s-a organizat și un experiment de control care a constat în următoarele: grupul de control, a cărui productivitate scădea foarte mult, a fost la un moment dat desfăcut și dispersat în toată uzina (pentru o perioadă de două luni și jumătate) în grupurile a căror productivitate era normală (adică 60 de unități pe oră). Se constată că cei veniți

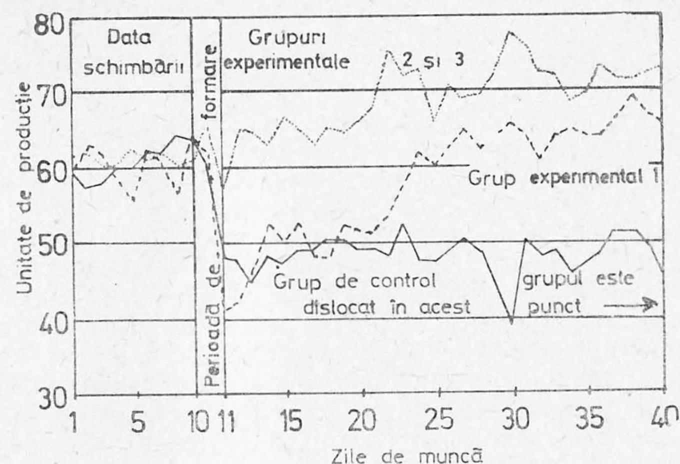


Fig. 4.9. Relațiile dintre gradul de participare și performanțele în muncă a patru grupuri de muncă.

în astfel de grupuri se conformează noilor norme ceea ce face ca productivitatea lor să crească. Se reconstituie apoi acest grup și este tratat la fel ca grupurile experimentale 2 și 3, se asigură adică participarea integrală și directă a membrilor grupului la discutarea noilor măsuri de schimbare. Rezultatele obținute sînt aproape identice cu cele ale grupurilor experimentale 2 și 3. Cercetările lui Coch și French pun în evidență necesitatea participării lucrătorilor la prepararea și luarea deciziilor, ca moment esențial în procesul schimbării comportamentului.

Un experiment foarte asemănător cu cel al lui Coch și French a fost efectuat de Marow în 1957. Desele transferări făcute într-o organizație de la un post de muncă la altul au provocat nemulțumiri în rîndul salariaților. Pentru cercetare au fost alese 4 grupuri dintre care 3 au avut permisiunea de a participa la organizarea transferurilor primind și explicații în legătură cu motivele realizării lor, în timp ce cu un al patrulea grup s-a procedat ca și înainte, adică s-au făcut transferuri fără a fi avizați. S-a constatat că la primele trei grupuri s-a ajuns la nivelul producției dinainte de transfer în numai două zile după efectuarea acestuia, s-a îmbunătățit moralul, în timp ce în grupul neavertizat au fost înregistrate

plecări, nemulţumiri, lipsă vădită de colaborare, o scădere pregnantă a randamentului muncii.[69]

Cele trei tipuri de cercetări experimentale la care ne-am referit pînă acum se diferenţează între ele prin: *caracterul deciziei, perspectiva din care este privit grupul, particularităţile discuţiei în grup ca tehnică de schimbare, caracterul participării.*

a) În cazul cercetărilor lui Lewin, decizia deşi sugerată de o conferinţă sau de o discuţie în grup rămîne individuală; la Bavelas ea este colectivă, este o decizie luată de grup, sugerată direcţiei şi acceptată de ea; la Coch şi French, decizia este luată de direcţie, sugerată muncitorilor şi acceptată de aceştia numai în urma participării. Cercetările sugerează că eficienţa deciziei nu este independentă de caracterul ei, cea colectivă dovedindu-se a fi net superioară deciziei individuale. Aceasta din urmă îşi dovedeşte superioritatea doar atunci cînd este facilitată, sprijinită, precedată de o situaţie colectivă oarecare, cum ar fi discuţia în grup. În astfel de condiţii chiar dacă decizia este individuală ea este mult influenţată de discuţia în grup, de particularităţile situaţiei colective, de normele de grup create implicit.

b) În toate cele trei cazuri, grupul apare sub aspecte diferite: în primul caz el este doar un cadru în care se desfăşoară anumite activităţi; în cel de al doilea, el capătă o anumită autoritate, putere, care se exersează favorabil în sensul creşterii productivităţii muncii; în cel de al treilea, el devine corelat şi subordonat unei alte variabile şi anume participării. Indiferent însă de perspectiva în care este privit grupul, cercetările demonstrează că antrenarea grupului în totalitatea lui la procesul luării deciziilor este hotărîtoare. Aceasta este cu atît mai necesar cu cît chiar dacă în plan formal grupul nu este investit cu o anumită autoritate, el şi-o poate căpăta în plan informal şi influenţa mersul luării deciziilor. Cum în industrie deciziile se răsfrîng în final asupra tuturor membrilor grupurilor este bine ca grupul să fie consultat în totalitatea sa şi mai puţin prin intermediul reprezentanţilor. Sau cînd acest lucru nu este posibil, trebuie să se manifeste o grijă deosebită în alegerea reprezentanţilor, asigurîndu-se totodată controlul activităţilor lor în organele în care reprezintă grupul.

c) Discuţia în grup apare şi ea sub un triplu aspect: ca o tehnică de facilitare a schimbării la Lewin; ca o tehnică de schimbare propriu-zisă la Bavelas; ca o tehnică de acceptare a schimbării la Coch şi French. În toate cele trei cazuri ea se dovedeşte a fi însă un instrument esenţial în obţinerea schimbării comportamentelor umane, fie ele individuale, fie grupale. Aceasta ne atrage atenţia asupra necesităţii bunei organizări a discuţiilor, asupra conducerii lor abile de oameni care cunosc bine psihologia umană şi mai ales dinamica grupurilor. De cele mai multe ori, o acţiune nu este acceptată sau eşuează, nu pentrucă n-ar fi interesantă prin sine însăşi, ci pentru că nu este comunicată cum se cuvine, pentru că nu se trezeşte interesul membrilor grupurilor pentru ea, nu se stimulează participarea lor în vederea analizării diferitelor ei aspecte. Alteori, necunoaşterea, exactă a unor mijloace şi procedee psihologice de „minare“ a unei opoziţii din partea grupului, se asociază cu renunţarea la acţiune. Discuţia în grup se dovedeşte a fi, de aceea suficientă nu în orice condiţii, ci doar atunci cînd este bine mînuită şi cînd se mulează pe dinamica concretă a grupului.

d) Participarea rămîne factorul esenţial în raport cu luarea deciziilor şi cu acceptarea schimbărilor care au diferenţiat cel mai mult grupurile cu care s-a lucrat. Astfel, la Lewin participarea a fost totală dar pasivă la un grup şi activă la altul; la Bavelas ea a fost totală directă şi activă; la Coch şi French la grupul de control participarea a lipsit, iar la celelalte a fost fie indirectă şi parţială (prin reprezentanţi), fie directă şi totală. Din acest punct de vedere nu este lipsită de importanţă şi remarca că nu întotdeauna participarea efectivă, directă, totală este hotărîtoare. Sînt şi destule cazuri cînd crearea doar a sentimentului participării este deosebit de eficientă. De fapt, în experimentul lui Coch şi French la muncitorii din grupul experimental numărul 1 s-a creat un astfel de sentiment al participării. Toate cercetările au pus în lumină sub o formă sau alta faptul că cu cît participarea a fost mai intensă, mai directă, cu atît şi decizia s-a luat mai uşor, iar schimbarea s-a realizat mai rapid. De aici apare necesitatea ca în plan practic, acţional, să se asigure participarea celor interesaţi ori de cîte ori se iau decizii care le vor afecta, într-un fel sau altul, viaţa, activitatea productivă.

Cercetările experimentale referitoare la rolul participării membrilor grupurilor în cadrul procesului decizional sînt desigur mult mai numeroase. Printre autorii care au efectuat astfel de cercetări am mai putea cita şi numele lui N. R. F. Maier, a lui E. Levine şi J. Butler şi mai ales pe cel al lui Elliot Jacques care a organizat o amplă investigaţie în cadrul firmei engleze „Glacier Metal Company“ cu rezultate bune.[70] Dealtfel, unele aspecte ale rolului participării membrilor grupurilor la luarea deciziei şi-au găsit concretizarea

[69] După: E. P. Hollander, *Leaders, Groups and Influence*, New York, Oxford Univerity Press, 1964, p. 36—37.

[70] Elliott Jacques, *Intervention et changement dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1972 (traducere din limba engleză).

și în diverse studii și cercetări referitoare la particularitățile discuției sau, mai amplu spus, al activității în grup. Printre efectele participării la activitatea în cadrul grupului, unele cercetări experimentale (efectuate de către F. H. Allport, 1924; M. Sherif, 1935; G. de Montmollin, 1966 etc.) pun în evidență: moderarea, convergența raționamentelor, tendința spre consens și compromis. Altele, efectuate îndeosebi în situații de risc (Stoner, 1961; Kogan și Wallach, 1965), evidențiază că în grup se aleg mai ales variantele care implică risc, pozițiile extreme. În sfîrșit, altele mai recente (Serge Moscovici, Doise) arată că fenomenul polarizării colective este valabil nu doar în situațiile care implică riscul, ci și în altele, care presupun prezența unor atitudini, opinii diverse ale membrilor grupurilor.[71] La toate aceste ultime tipuri de efecte, obținute în cadrul unor experimente de laborator, ar trebui să le adăugăm și pe cele reieșite în urma „montării" unor experimente naturale de tip psihosocial, cum ar fi: creșterea productivității muncii (atît cantitativ, dar mai ales calitativ), amplificarea entuziasmului și cooperării, a creativității membrilor grupurilor, a satisfacției participanților, facilitarea comunicării interpersonale etc. Toate aceste tipuri de efecte ne pun în evidență cît de importantă este participarea membrilor grupurilor la procesul decizional, angajarea lor activă la realizarea scopurilor organizațiilor sociale.

Deși încă timide și destul de rare, studiile și cercetările românești cu privire la rolul participării oamenilor muncii la viața socială sau la procesul luării deciziilor în cadrul organizațiilor socialiste — ca expresie a lărgirii și adîncirii democrației socialiste — reușesc să contureze o arie problematică specifică, să releve o gamă variată de fenomene întîlnite în practica organizațiilor noastre, să sugereze unele soluții cu caracter ameliorativ. Printre lucrările de pionierat în această problemă ar trebui neapărat amintite cele elaborate și publicate de Achim Mihu (1970), Petru Pânzaru, Ion Lupu și colaboratorii, Emilian Bujor și colaboratorii (1972),[72] Maria Popescu

[71] Willem Doise, Serge Moscovici, *Les décisions collectives*, în: Serge Moscovici, *Introduction à la psychologie sociale*, Paris, Librairie Larousse, 1973, vol. II, p. 114—134.

[72] Achim Mihu, *Stilul de muncă al comitetului de direcție*, în: Studia Universitatis Babeș-Bolyai, Series Sociologia, 1970, p. 19—32. Petre Pânzaru, *Conceptul de participare și democrație socialistă;* Ion Lupu și colab., *Perfecționarea activității conducerilor colective ale întreprinderilor, cerință a adîncirii democratismului orînduirii noastre* (pe baza experienței unor întreprinderi industriale din Brașov); Emilian Bujor și colab., *Exercitarea conducerii colective și perfecționarea democrației socialiste*, în: *Creșterea rolului conducător al Partidului Comunist Român în procesul dezvoltării democrației socialiste în etapa actuală*, București, CIDSP, 1972.

(1973) care cuprind nu doar o tratare teoretico-metodologică, ci și suficient de multe date de cercetare concretă, aplicativă.

În ultimii doi, trei ani întîlnim o înviorare a cercetării problematicii complexe a participării personalului muncitor la viața organizațională, ca urmare, o înmulțire a studiilor și cercetărilor dedicate acestei probleme. Astfel, Haralambie Ene și Vasile Leca (1975) în urma unei anchete întreprinsă pe 93 de persoane de la I.O.R. și I.M.E.B. constată existența unor deficiențe legate de necunoașterea parțială sau integrală a reprezentanților oamenilor muncii în C.O.M., dificultăți de informare a masei de lucrători asupra deciziilor luate în C.O.M., dereglarea comunicării cu terminație spre masa de participanți potențiali, distribuirea inegală a informațiilor necesare luării deciziilor între organul operativ, reprezentanții oamenilor muncii și masa de oameni ai muncii;[73] Mihai Dumitrescu (1977) analizează într-o mare întreprindere frecvența ședințelor C.O.M., tipologia problemelor discutate, planul de activitate al C.O.M., evidențiind prezența unor aspecte critice și propunînd, totodată, unele măsuri (imediate sau de perspectivă) ce urmează a fi întreprinse;[74] Florian Popa-Micșan (1977) în urma unei amănunțite analize a activității C.O.M. din Direcția de poștă a municipiului București privind sistemul de informare în C.O.M., participarea membrilor acestui organ la luarea deciziilor, structura problemelor abordate, tipurile de decizii luate și controlul realizării deciziilor, propune unele măsuri vizînd îmbunătățirea mecanismului decizional ca atare, dar și privitor la întărirea climatului favorabil luării deciziilor; merită a fi reținută și diagrama propusă de el, ca instrument util de redare a gradului de participare la dezbaterile C.O.M.[75]

În cercetarea pe care am întreprins-o la „Biofarm" București și la care ne-am referit în capitolul anterior, am putut surprinde unele aspecte legate de rolul pe care îl are participarea personalului muncitor la luarea deciziilor în conturarea climatului organizațional. Pentru a putea surprinde unele particularități ale climatului organizațional, dimensiune esențială a sistemului socio-uman al organizațiilor industriale, au fost stabilite cîteva subdimensiuni (condiții

[73] Haralambie Ene, Vasile Leca, *Participarea maselor la decizie — componentă esențială a conducerii politice*, în: „Viitorul social", 1975, nr. 3.

[74] Mihai Dumitrescu, *Conducerea colectivă în unitățile economice de stat*, București, Editura științifică și enciclopedică, 1977, p. 43—48.

[75] Florian Popa-Micșan, *„Informație—participare" și „responsabilitate—decizie" în activitatea Consiliilor oamenilor muncii*, în: „Viitorul social", 1977, nr. 3.

tehnologice, condiții de muncă și viață, fluxul informațional, motivația, controlul organizațional), printre care figura și participarea la decizii a lucrătorilor. Această subdimensiune cuprindea întrebări referitoare la: 1) măsura în care conducerea este receptivă la propunerile făcute de fiecare participant; 2) măsura în care se discută în colectiv punctele de vedere diferite în legătură cu problemele de muncă, căutîndu-se o cît mai bună soluționare a lor; 3) măsura în care deciziile privind grupul de muncă sînt luate de persoane care cunosc bine situația; 4) măsura în care celor care urmează să execute decizia li se solicită opiniile; 5) măsura în care sugestiile făcute sînt luate în considerare de cei care decid; 6) măsura în care propunerile făcute în adunările generale ale oamenilor muncii sînt aplicate în practică.

Analiza rezultatelor recoltate (pe care le redăm în figura 4.10) arată perceperea diferită a participării personalului muncitor la luarea deciziilor de către cele trei niveluri ierarhice investigate (muncitori, șefi de echipă, ingineri). Astfel, muncitorii dau răspunsuri favorabile la întrebările 1, 2, 3, 6 și mai puțin favorabile la întrebările 4 și 5; șefii de echipă au aprecieri favorabile aproape la toate întrebările comparativ cu muncitorii) mai puțin la întrebarea 6; inginerii răspund favorabil la întrebările 1, 2, 3 dar sînt foarte severi cu întrebările 4, 5, 6. Chiar per total, media răspunsurilor la această dimensiune arată că participarea la decizii este apreciată mai sever de către ingineri (3.227) și muncitori (3 600) și mai puțin de către șefii de echipă (3 827), deși nici aceștia nu depășesc acel punct din scara de apreciere care arată că doar „într-o oarecare măsură" se realizează participarea la decizii.

Semnificativ este însă faptul că în comparație cu celelalte subdimensiuni ale climatului organizațional, participarea la decizii se plasează la valori relativ ridicate (aproape constant peste valoarea celorlalte), fapt care demonstrează importanța acestei subdimensiuni în viața de ansamblu a organizației.

Calcularea mediei la această subdimensiune per total eșantion muncitori și raportarea la ea a valorilor medii ale celor opt grupuri cu care s-a lucrat, a evidențiat o altă fațetă a realității organizaționale. Astfel, din cele opt grupuri, patru s-au plasat peste media întregului eșantion, trei sub media eșantionului și unul la nivelul mediei eșantionului. Aceasta înseamnă că în fiecare grup există condiții diferite care permit într-o mai mare sau într-o mai mică măsură participarea la procesul decizional.

În alte lucrări și cercetări se insistă asupra necesității participării membrilor grupurilor la luarea deciziilor în alte tipuri de

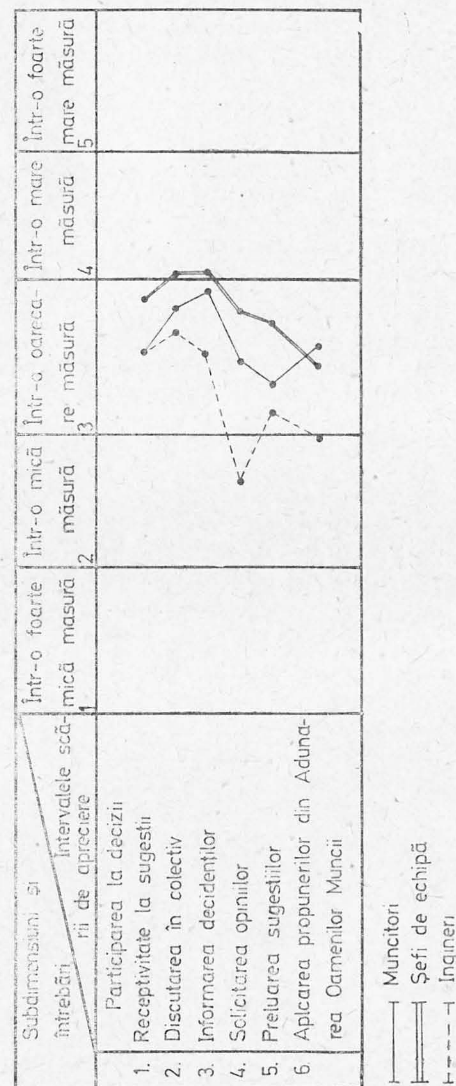


Fig. 4.10. Rezultatele obținute la subdimensiunea „participarea la decizii".

organizații sociale, cum ar fi cele politice, administrative, școlare etc.[76]

Deși toate aceste studii (și poate și altele pe care nu le-am amintit) nu reușesc să suplinească lipsa unei ample *cercetări experimentale* asupra importanței participării personalului muncitor la luarea deciziilor, ele reușesc, în schimb, să ofere o imagine destul de cuprinzătoare și realistă, totodată, asupra principalelor probleme pe care le implică participarea. Mai mult decît atît, ele oferă unele sugestii atît cu privire la instrumentele de cercetare — cu valoare de diagnostic — posibile de a fi utilizate, cît și cu privire la măsurile ce ar putea fi luate. Important este însă ca aceste măsuri să fie adoptate de organizatorii și conducătorii organizațiilor în cunoștință de cauză, pe baza unor cercetări științifice aprofundate și nu pornind de la impresiile de moment, de intuiție sau bun simț. De aceea, fundamentarea științifică a procesului decizional-participațional *și* dintr-o perspectivă psihosocială și organizațională, capabilă să-i sporească eficiența socio-umană, se instituie într-o necesitate de prim ordin.

[76] Vezi: Nicolae Lotreanu, *Condiția umană a politicului*, București, Editura politică, 1979, îndeosebi cap. II; Marin Neagu, *Conducerea directă a societății de către clasa muncitoare*, în: „Viitorul social", 1978, nr. 3; *Introducere în știința conducerii societății socialiste*, București, Editura politică, 1974, partea a II-a „Decizia social-politică".

Capitolul al V-lea

MOTIVAȚIA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL

1. COMPLEXITATEA FENOMENULUI MOTIVAȚIEI; IMPORTANȚA LUI PENTRU ORGANIZAȚIILE SOCIALE

Eficiența muncii din cadrul organizațiilor sociale este în funcție de o multitudine de factori printre care am putea aminti pe cei socio-istorici, economici, tehnici, ergonomici, psihologici, fiziologici etc., fiecare dintre ei avînd o pondere mai mare sau mai mică în realizarea cu succes a obiectivelor propuse. Printre factorii de natură psihologică, o importanță deosebită o au capacitățile, posibilitățile, disponibilitățile oamenilor (cunoștințe, deprinderi, priceperi, aptitudini etc.). Rostul examenului de selecție profesională este tocmai acela de a depista asemenea factori, de a le evidenția prezența la persoanele care solicită încadrarea în muncă. Psihologul este în largă măsură interesat de stabilirea exactă a capacităților oamenilor, deoarece știe că executarea bună sau proastă a unei munci va fi dependentă de prezența sau absența la acei oameni a particularităților psihologice cerute de munca respectivă. Grija față de capacitățile umane se manifestă și în procesul formării și pregătirii profesionale, cu care prilej diverse capacități fie că sînt formate fie că sînt restructurate în concordanță cu noile solicitări ale muncii. În cadrul procesului formării profesionale se urmărește, așadar, îmbunătățirea, ameliorarea competenței reale a oamenilor în conformitate cu noile cerințe ale progresului social, tehnic și tehnologic.

Cunoștințele, aptitudinile de care dispun oamenii nu sînt totuși în măsură să asigure succesul într-o activitate de muncă numai prin ele însele, deci singure. Un lucrător poate dispune de toate calită-

ţile fizice sau psihice, de toate condiţiile de muncă adecvate în vederea realizării sarcinii, fără ca aceasta să reprezinte o garanţie că el va şi lucra potrivit disponibilităţilor sale. Comportamentele desfăşurate de lucrătorii ce posedă disponibilităţi adecvate muncii sînt în practică foarte diferenţiate. Astfel, cunoaştem suficient de multe cazuri cînd o persoană dotată munceşte cu multă tragere de inimă, utilizîndu-şi la maximum capacităţile de care dispune, în timp ce o alta, la fel de dotată, nu-şi mobilizează şi nu-şi utilizează suficient capacităţile, mai mult, le neglijează, le lasă în părăsire, adoptînd un comportament apatic sau chiar ostil faţă de mediul său de muncă. La fel de răspîndite sînt şi situaţiile în care o o persoană mai puţin dotată obţine rezultate mai bune decît una mai dotată. Cum se explică aceste fenomene? Desigur, că la această întrebare nu se poate da un răspuns abstract. În procesul respectiv pot interveni o multitudine de cauze, fiecare dintre ele contribuind, într-o măsură sau alta, la obţinerea efectelor de mai sus. Un fapt este însă absolut sigur: capacitatea de a putea contribui la asigurarea eficienţei muncii trebuie susţinută, însoţită de o stare internă dinamizatoare, energizatoare şi direcţională, în acelaşi timp. Cu alte cuvinte este necesară acompanierea capacităţilor de *motivaţie*. Din acest punct de vedere am putea considera, alături de N. R. F. Maier[1] că randamentul muncii nu este dat numai de aptitudine × formare, ci că randamentul muncii = aptitudine × formare × motivaţie — oboseală. Numai luarea în considerare a acestor cîtiva factori ar putea explica mai complet şi adecvat, totodată, comportamentul eficient al oamenilor.

Psihologia prin una din ramurile sale aplicative şi anume psihologia muncii a acordat o mai mare atenţie pînă nu de mult aptitudinilor, formării profesionale şi oboselii, lăsînd oarecum în părăsire, sau neglijînd, problema motivaţiei. În anumite limite, faptul acesta, este absolut justificabil, el provenind din natura diferită a fenomenelor, din complexitatea lor. Capacităţile ca şi oboseala pot fi mai uşor detectate, măsurate, clasificate, în timp ce motivaţia este un fenomen deosebit de complex, misterios, ce se supune cu mare greutate observaţiei, analizei şi mai ales măsurării. În faţa acestei complexităţi, psihologii fie că au renunţat, fie că au aşteptat ca disciplina lor să ajungă la un asemenea stadiu de dezvoltare încît să le permită studierea amănunţită a fenomenelor motivaţionale. Nu ştim dacă psihologia a atins un asemenea stadiu, ceea ce ştim însă este faptul că problema motivaţiei este esenţială pentru activitatea uma-

[1] N o r m a n R. F. M a i e r, *La psychologie dans l'industrie*, Verviers (Belgique), Gerard & Co., 1970, vol. II, p. 623 (traducere din limba engleză).

nă, pentru înţelegerea şi explicarea comportamentului organizaţional al omului şi că ea trebuie abordată neapărat, chiar cu riscul de a nu surprinde întotdeauna cu exactitate unele aspecte ce-i sînt proprii. Pentru aceasta va trebui să facem apel la unele cuceriri realizate deja în problema motivaţiei de psihologia generală[2], de cea aplicată şi experimentală[3], şi mai recent, de psihologia socială.[4]

În genere, prin termenul de motivaţie se desemnează *starea internă de necesitate a organismului care orientează şi dirijează comportamentul pe direcţia satisfacerii şi, deci, a înlăturării ei*. Este vorba, aşadar, de o serie de trebuinţe, tendinţe, dorinţe, porniri care mobilizează, dinamizează şi determină în ultimă instanţă organismul să desfăşoare astfel de comportamente care să ducă la satisfacerea lor adecvată. Totodată, starea de necesitate de care vorbim, deci starea motivaţională, nu numai că stimulează, dinamizează organismul, dar îl şi direcţionează spre un anumit mod de satisfacere, spre anumite obiecte capabile de a o satisface. Cele două laturi — *dinamică şi direcţională* — sînt esenţiale pentru înţelegerea com-

[2] Vezi: *La Motivation*, Paris, P.U.F., 1958; J. N u t t i n, *La motivation*, în: P. F r a i s s e, J. P i a g e t (red.), *Traité de psychologie expérimentale*, Paris, P.U.F., 1963, vol. V; A. N. L e o n t i e v, *Probleme ale dezvoltării psihicului*, Bucureşti, Editura ştiinţifică, 1964 (traducere din limba rusă a ediţiei din 1959); J. W. A t k i n s o n, *An introduction to motivation*, New York, D. Van Nostrand, 1964; C. N. C o f e r, M. H. A p p l e y, *Motivation: Theory and research*, New York, John Wiley and Sons, 1966. În literatura românească vezi: A l. R o ş c a, *Motivele acţiunilor umane. Studiu de psihologie dinamică*, Cluj, Sibiu, Editura Institutului de Psihologie a Universităţii, 1943; P a u l a C o n s t a n t i n e s c u - S t o l e r u, *Conceptul de motivaţie în psihologia contemporană*, Analele Universităţii Bucureşti, Seria Ştiinţe Sociale, Filozofie, 1968; P. G o l u, *Motivaţia, un concept de bază în psihologie*, în: „Revista de psihologie", nr. 3, 1973; B. Z ö r g ö, *Motivaţia*, în: A l. R o ş c a (red.), *Psihologie generală*, Bucureşti, Editura didactică şi pedagogică, 1976, ed. a II-a; P a u l P o p e s c u - N e v e a n u, *Curs de pshologie generală*, Bucureşti, 1977, vol. II, cap. XI.

[3] H. P i è r o n (red.), *Traité de psychologie appliqué*, Paris, P.U.F., 1960, vol. II, p. 1141—1155; P. F r a i s s e, *Psihologie experimentală*, Bucureşti, Editura ştiinţifică, 1970 (traducere din limba franceză a ediţiei din 1966); J. L e M e n, H. M a r t i n, S. L a c e r b e a u, A. N g u y e n X u a n, *Motivations, intérêts, aptitudes*, în: „Bulletin de psychologie", nr. 257, 1967, p. 816—845.

[4] O t t o K l i n e b e r g, *Psychologie sociale*, Paris, P.U.F., 1967, cap. V—VI (traducere din limba engleză); Michael Argyle, *The Social Psychology of Work*, London, Allen Lane the Penguin Press, 1972, cap. 5. În literatura română vezi: S e p t i m i u C h e l c e a, *Motivaţia muncii industriale*, Analele Universităţii din Bucureşti, Seria Sociologie, 1969; P e t r u P â n z a r u, *Determinism, motivaţie, acţiune*, în: C o r n e l P o p a (coordonator), *Existenţă, cunoaştere, acţiune*, Bucureşti, Editura ştiinţifică, 1971; P a n t e l i m o n G o l u, *Psihologie socială*, Bucureşti, Editura didactică şi pedagogică, 1974; A n a T u c i c o v - B o g d a n, *Psihologie generală şi psihologie socială*, Bucureşti, Editura didactică şi pedagogică, 1973, vol. II, p. 151—161.

portamentului motivat. Se poate considera deci că o persoană este motivată atunci cînd se află într-o stare tensională, generatoare de energie, orientată întotdeauna spre realizarea, am putea spune chiar „consumarea" sa corespunzătoare. O asemenea stare este fie cauzată, fie orientată *de* sau *spre* un obiect exterior care apare în calitate de stimulent sau de scop. Intensitatea motivației, ca stare de necesitate, va fi în funcție, pe de o parte, de particularitățile și tipurile de trebuințe iar, pe de altă parte, de particularitățile stimulului. De aceea, pentru a modifica motivația va trebui să schimbăm fie trebuințele individului, fie stimulii care îi dau naștere sau o satisfac. În genere, se poate considera că prin intermediul comportamentului motivat individul se adaptează la realitate. Într-adevăr, comportamentul desfășurat în vederea obținerii unui stimul ce satisface o trebuință a organismului este un comportament adecvat. Comportamentul motivat este deci nu numai o simplă cauză, dar și un mijloc, un instrument prin intermediul căruia se ajunge la realizarea scopului. Nu întîmplător prezența sau absența lui este pusă în evidență tocmai prin gradul de realizare a scopului. În lipsa unui astfel de comportament motivat, probabilitatea realizării scopului, nu numai la nivel de performanță, dar chiar la nivel optim, este mult diminuată.

Chiar din cele spuse pînă acum, se degajă credem complexitatea deosebită a fenomenului motivațional. Totuși, vom stărui în continuare și asupra altor aspecte care vin în sprijinul afirmației de mai sus și, mai ales, al concretizării ei.[5]

În primul rînd, am putea considera că o asemenea complexitate provine din aceea că *fenomenele motivaționale nu pot fi observate direct, ceea ce face ca identificarea și denumirea lor să fie deosebit de dificilă.* Practic, noi deducem prezența unui motiv din diverse modalități comportamentale ale individului. Aceasta complică însă înțelegerea motivației umane, deoarece comportamente similiare pot avea drept cauză motive diferite, la fel cum diverse comportamente pot avea aceeași cauză, aceeași motivație. De exemplu, mai multe persoane pot manifesta la un moment dat o atitudine de intransigență față de o serie de aspecte negative dintr-un colectiv de muncă, atitudine motivată la unii de prezența dorinței, a sentimentului responsabilității sociale, iar la alții de dorința de a se evidenția, de a se pune în lumină. La fel cum critica tăioasă, aspră, ca și cea calmă, umană, pot fi motivate de dorința de a îndrepta lucrurile. Așadar, în interpretarea fenomenelor motivaționale avem de-a face

[5] Vezi și: Marvin D. Dunnette, Wayne K. Kirchner, *Psychology Applied to Industry*, New York, Appleton-Century-Crofts, 1965, cap. 6, p. 126—129.

mai mult cu *efecte* (comportamente) *binecunoscute*, ușor identificabile și cu *cauze* (motivații) ce trebuie *presupuse*. Tocmai astfel de presupuneri ne fac să plutim în incertitudine.

În al doilea rînd, *diversitatea, mobilitatea, înlănțuirea riguroasă sau doar aparentă a motivelor între ele, trecerea de la unele la altele sau din unele în altele, complică și mai mult observarea și îndeosebi măsurarea lor.* Rare sînt cazurile cînd într-o situație oarecare s-ar putea vorbi de prezența doar a unui singur motiv. Dar chiar dacă ar fi așa, acel motiv „unic" ar avea grade diferite de intensitate în diferite momente ale acțiunii. Motivele se diferențiază între ele printr-o serie de parametri, cum ar fi: *intensitatea* (unele sînt mai puternice, altele mai puțin puternice), *durata* (unele motivează individul pe perioade mai scurte, altele pe perioade mai lungi), *gradul de conștientizare* (unele sînt conștiente și mărturisite, altele sînt mai puțin conștiente și nemărturisite, ascunse, implicite), *realismul* lor (unele sînt reale, autentice, altele sînt aparent reale), *ponderea* lor (unele sînt dominante, altele secundare), *corelația* lor (unele se află în relații de colaborare, altele în relații de conflict) etc. Dacă la faptul de mai sus adăugăm și eventuala lor *raționalizare posterioară* care intervine, îndeosebi, atunci cînd sîntem puși în situația de a explica motivația unui comportament realizat ca și faptul că motivația, ca dimensiune internă a personalității, se *dihotomizează* (în motivație internă și motivație externă) în raport cu subsistemele personalității, ne vom da seama și mai pregnant de complexitatea fenomenului motivațional. Toate aceste caracteristici permit ca la un moment dat să se stabilească și să funcționeze la un individ oarecare o adevărată *configurație motivațională* care este atît de dinamică, de mobilă, încît este aproape imposibil s-o surprinzi într-un chip într-adevăr autentic.

În al treilea rînd, *diferențele enorme care există între indivizi, nu numai pe direcția naturii motivației,* ceea ce face ca la stimulenți asemănători sau identici să se răspundă diferit, *dar și pe cea a modalităților de satisfacere a ei,* ne atrag din nou atenția asupra complexității actelor motivaționale. La unii oameni, satisfacerea unor trebuințe este însoțită de stingerea lor, în timp ce la alții trebuința satisfăcută duce la apariția altora de același tip sau de alte tipuri. De exemplu, un om poate fi satisfăcut pentru că a fost avansat și rămîne multă vreme pe postul respectiv fără a-și manifesta o nouă trebuință de acest fel, în timp ce un altul deși satisfăcut de avansare, tinde imediat spre un alt post sau spre obținerea altor tipuri de satisfacții cum ar fi stima, prețuirea etc. El poate depinde însă și de particularitățile sau chiar de natura motivului. Astfel, unele trebuințe (îndeosebi cele biologice) odată satisfăcute, au tendința de a se stinge

temporar, în timp ce altele (îndeosebi cele sociale) care, de regulă, nu pot fi satisfăcute în întregime, rămînînd încă aspecte nerealizate din ele, capătă noi valențe motivaționale.

În sfîrșit, complexitatea fenomenului motivațional provine și din faptul că *în plan științific, teoretic, domeniul respectiv*, așa după cum arătam, *este încă insuficient cercetat și sistematizat*, păstrîndu-se destul de multe „pete albe", imprecizii de termeni, incertitudini. La aceasta se adaugă și faptul că abordarea sub *raport experimental* a motivației este destul de dificilă.

Existența acestor elemente, care ne demonstrează din plin complexitatea fenomenului motivațional, nu trebuie să ne descurajeze. Dimpotrivă, este necesară unirea și amplificarea eforturilor în vederea lămuririi conceptelor, a găsirii unor instrumente de surprindere și măsurare mai riguroasă a motivațiilor. Un astfel de lucru este cu atît mai necesar cu cît în planul practic-acțional, comportamentul motivat are o însemnătate capitală pe direcția asigurării eficienței acțiunii.

Dacă ne-am referi la diferitele tipuri de organizații sociale, am constata că oamenii desfășoară o serie de comportamente ce sînt însoțite sau cauzate de nenumărate motivații. Astfel, mai întîi este vorba de intrarea într-o organizație, apoi de activitatea desfășurată în vederea realizării scopurilor ei, în fine, de rămînere sau părăsirea organizației respective. Toate aceste comportamente sînt însoțite sau determinate de „motivația de intrare", „motivația de a produce", „motivația de a rămîne", „motivația de a părăsi" organizația, care dirijează și orientează diferit comportamentul oamenilor. La rîndul lor, aceste tipuri de motivații vor fi menținute în stare de funcționalitate sau reactualizate de o serie de stimuli. După părerea unor autori, banii — ca stimulent motivațional — afectează nu atît motivația de a produce, cît mai ales motivația de a rămîne sau de a părăsi organizația de către oameni, de unde concluzia că banii trebuie să fie un mijloc prin care atragem oamenii în organizație și prin care îi incităm de a rămîne în ea. După alții, motivația de a rămîne în organizație se datorează mai ales atitudinilor favorabile pe care lucrătorii le au față de aceasta, dorinței lor de a-i aparține. Numai cunoscînd adecvat care sînt principalele tipuri de motivații ale comportamentului organizațional ca și stimulenții capabili de a le satisface, vom putea mînui corect, în cunoștință de cauză, atît motivațiile, cît și stimulenții astfel încît să putem obține un comportament eficient. Dacă, spre exemplu, constatăm că relațiile interpersonale pozitive din cadrul grupurilor de muncă (cu colegii sau cu șefii) se dovedesc a fi un stimulent veritabil al comportamentului de muncă, incitînd fie motivația de a produce, fie pe cea de a rămîne în unitate, atunci organizarea lor atentă, ameliorarea sau prevenirea unor eventuale conflicte, ne-ar putea ajuta să menținem trează motivația lucrătorilor. În caz contrar, ar putea apărea fenomenul frînării producției, cel al chiulului ca mijloace de apărare contra relațiilor negative din grup, absentismul sau fluctuația forței de muncă cu efecte neplăcute asupra productivității muncii. Psihologului îi revine sarcina de a *cunoaște* cu mai exact cu putință *principalele tipuri de motivații care dirijează comportamentul oamenilor*. Pentru aceasta el are la îndemînă o serie de metode clasice ale psihologiei sociale, printre care ancheta pe bază de chestionar sau interviu pot fi foarte utile. O simplă întrebare adresată lucrătorilor, cum ar fi următoarea: „dacă ar fi să părăsiți întreprinderea, de ce a-ți face-o, ce v-ar determina"? ar putea să-i furnizeze psihologului o mare cantitate de informații cu privire la „motivația de a părăsi întreprinderea", deci diverse tipuri de motive care ar putea fi aduse la cunoștința celor vizați, analizate, și, în final, s-ar putea elabora unele măsuri ce ar putea preîntîmpina o eventuală părăsire a întreprinderii.

Importanța motivației pentru organizațiile sociale decurge și dintr-un alt fapt. Se știe că în cadrul diferitelor tipuri de organizații industriale, politice, militare, școlare, administrative, se iau și se aplică o multitudine de decizii ale forurilor de conducere. Ceea ce nu se știe, sau de cele mai multe ori se uită, este faptul că *prin aplicarea acestor decizii, conducerea poate influența favorabil sau nefavorabil motivația și comportamentul oamenilor*, deci fie pe direcția *întăririi, creșterii motivației*, fie pe cea a *pierderii ei*. Uneori deciziile elaborate și aplicate pot contribui la menținerea în continuare a motivației sau chiar la creșterea ei, permițînd organizației să obțină rezultate bune și cu alte mijloace decît cele materiale, financiare. Alteori însă, deciziile produc nemulțumiri, scad motivația participanților, ceea ce face ca decizia să aibă un *cost motivațional* foarte ridicat. În aceste condiții în procesul elaborării deciziilor este bine ca din mai multe alternative să fie aleasă cea care are mai mare probabilitate de a mări motivația, sau, cel puțin, de a o menține constantă. Saul W. Gellerman[6] care analizează o asemenea problemă, arată că în întreprinderile capitaliste în care specialiștii de personal nu participă la elaborarea deciziilor, iar direcția nu are timp de a analiza toate consecințele deciziilor luate, singura soluție pentru a preîntîmpina rezultatele negative ale aplicării decizilor, ar fi existența unei persoane care să știe totul, să fie informată permanent, să participe la elaborarea deciziilor. Acest fapt ar fi realizabil însă numai prin mo-

[6] Saul W. Gellerman, *Les motivations, clef d'une gestion eficace*, Paris, Dunod, 1971, p. 11—12 (traducere din limba engleză).

dificarea structurii organizatorice a întreprinderilor. La noi, principiul muncii și conducerii colective permite ca în elaborarea deciziilor să se țină seama de toate aspectele, astfel încît ele să corespundă nevoilor și exigențelor atît ale lucrătorilor, cît și ale întreprinderii. Însuși faptul că în consiliul oamenilor muncii al întreprinderii sînt reprezentate toate sectoarele, serviciile, organele de partid și de stat, inclusiv muncitorii, este un puternic stimulent motivațional.

Așadar, putem conchide că o bună cunoaștere a fenomenelor motivaționale ale membrilor unei organzații s-ar dovedi utilă pe următoarele direcții: 1) pe cea a explicării și înțelegerii diverselor comportamente organizaționale ale oamenilor, cum ar fi îndeosebi comportamentul de a produce și a rămîne în organizație; 2) pe cea a prevenirii sau ameliorării unor comportamente datorate intrării în funcțiune a diferitelor tipuri de motivații; 3) în sfîrșit, pe cea a stimulării creșterii motivației și a evitării pierderii ei, contribuind în felul acesta la maximizarea eficienței organizațiilor.

2. CÎTEVA CONCEPȚII ȘI TEORII ASUPRA MOTIVAȚIEI

Deși, cum arătam, psihologia a fost mai puțin interesată la începuturile ei de problemele motivației, cu timpul, dîndu-și seama de importanța majoră a acestui domeniu, a început să se preocupe tot mai direct de el. Treptat, psihologii conștientizează faptul că *motivația include faza activă a comportamentului*, permițînd sau nu, alături de alți factori de natură psihologică sau strict materială, obiectivă, obținerea succesului, a unui randament crescut.

În aceste condiții încep să se contureze chiar primele încercări teoretice, deci primele concepții și teorii asupra fenomenelor motivaționale. Fără îndoială că ele au fost simple, sumare și chiar neconcludente. Și aceasta pe de o parte, datorită stadiului atins de dezvoltarea psihologiei interesată încă în mare măsură de cercetarea fenomenelor psihice simple, inferiore, iar pe de altă parte, datorită sumarei pregătiri psihologice a celor care le-au elaborat. Unele dintre concepțiile și teoriile asupra motivației comportamentului lucrătorilor industriali, de exemplu, au fost elaborate de nespecialiști, ingineri sau economiști, fapt care a permis simplificarea exagerată a ființei umane, sărăcirea și unilateralizarea ei.

Teoriile asupra motivației au fost elaborate, desigur nu numai în legătură cu un anumit tip de comportament (industrial, școlar, militar etc), ci multe dintre ele pornesc de la specificul naturii umane, indiferent de cadrele organizaționale în care este angrenată persoana umană. Dat fiind faptul că motivația comportamentului școlar a fost mult cercetată, dedicîndu-i-se ample studii și lucrări*, vom încerca să stăruim mai ales asupra acelor concepții și teorii care au o relevanță mai mare și pentru alte tipuri de organizații sociale.

O încercare de explicare a motivației comportamentului industrial, de exemplu, o găsim la F.W. Taylor[7], fondatorul a ceea ce s-a numit mai tîrziu „conducerea științifică" a întreprinderilor și producției. După cum este cunoscut, Taylor era interesat de obținerea eficienței maxime a muncii industriale. În acest sens, el formulează cîteva principii care i se par a fi esențiale și care au dus apoi la dezvoltarea principalelor domenii ale psihologiei industriale. Aceste principii sînt următoarele: 1) alegerea executanților într-o astfel de manieră încît ei să transpună corect instrucțiunile; 2) alegerea celor care sînt capabili din punct de vedere fizic de performanțe ridicate; 3) retribuirea convenabilă. Primul principiu va duce la raționalizarea muncii, la analiza exhaustivă a gesturilor în vederea eliminării celor de prisos și a reținerii doar a celor absolut necesare; al doilea principiu va duce la selecția și formarea profesională, iar al treilea la problema complexă a motivației comportamentului.

Taylor consideră omul doar ca un simplu instrument, ca o rotiță a unei mașini, ca un element oarecare ce poate fi studiat și manevrat la fel ca și o piesă a unei mașini. Mai mult, oamenii sînt considerați a fi relativ identici unii cu alții. Se admitea astfel că oamenii sînt prin natura lor leneși și disprețuitori față de muncă, mai mult, că avariția și teama sînt inerente naturii umane. Conform acestei concepții, omul nu muncește decît atras de bani și pentru a nu-și pierde profesiunea. Problema practică care se punea era aceea a obținerii unui randament maxim. Dar cum? Taylor consideră că eficiența maximă se poate obține, pe de o parte, prin *uniformizarea muncii oamenilor*, deci prin *standardizarea* ei, iar pe de altă parte, prin folosirea banilor ca stimulent, dat fiind faptul că *dorința de a avea bani stimulează uniform oamenii și constituie aproape sin-*

---

* În ultimii ani în literatura noastră psihopedagogică au apărut asemenea lucrări. Vezi: Ioan Neacșu, *Motivație și învățare*, București, Editura didactică și pedagogică, 1978; Elena Potorac, *Școlarul între aspirații și realizare*, București, Editura didactică și pedagogică, 1978; Doina Vintilescu, *Motivația învățării școlare*, Timișoara, Editura Facla, 1977; A. Lazar, *Situații motivaționale favorabile învățării de tip școlar*, București, Editura didactică și pedagogică, 1975.

[7] F. W. Taylor, *The principles of scientific management*, New York, Harper, 1911.

gurul motiv uman. Ca urmare, introducerea unui sistem de salarizare care să-i stimuleze pe salariaţi (o plată mai mare pentru muncă mai multă), ar rezolva problema. Taylor propunea, pe de o parte, introducerea unor prime la randament pentru cei care executau mai multe produse faţă de un număr standard dinainte fixat, prime care aveau semnificaţia unor recompense, iar pe de altă parte, pedepsirea celor care nu realizau şi nu depăşeau standardul fixat, prin avertismente, blamare şi mai ales concediere. Din perspectiva acestei concepţii, a „conduce bine" însemna, după cum notează Gellerman, „a plăti suficient pentru a aţîţa dorinţa salariaţilor de a deveni bogaţi, dar astfel încît să se menţină o incertitudine în legătură cu securitatea muncii"[8]. Unii autori au numit în derîdere această teorie „teoria morcovului şi a bîtei". Observăm cum fiinţa umană este simplificată, redusă nepermis doar la un singur motiv, ceea ce contrastează puternic cu ce arătam mai înainte cu privire la complexitatea motivaţiei umane.

O bună bucată de vreme, concepţia lui Taylor asupra motivaţiei umane, implicată în comportamentul industrial, este acceptată, aplicată şi ca urmare se obţin profituri mari. Cu timpul însă, patronii n-au mai acceptat să ridice la infinit sumele datorate depăşirilor de normă, ceea ce îi face să restudieze normele şi să le mărească. La rîndul lor, muncitorii îşi conştientizează o serie de fenomene şi anume: 1) banii nu constituiau singura lor preocupare, dimpotrivă ei reprezentau doar unul dintre avantajele primite în schimbul muncii prestate, cu ajutorul cărora şi-ar fi putut rezolva o serie de probleme dar nu pe toate, iar uneori nici măcar pe cele esenţiale; 2) prima la randament (morcovul) oferită de întreprindere nu era atît de substanţială încît să merite mărirea efortului, fapt care permite ca foarte curînd ea să capete în ochii muncitorilor o valoare marginală, devenind aproape nulă; 3) faptul că o producţie mare ar putea depăşi nevoile pieţii şi ar duce, implicit la concedieri temporare sau definitive. Se reactualizează o nouă trebuinţă, cea de securitate, de muncă şi cîştiguri constante, fapt care îi face pe muncitori să ajungă la conştiinţa că primele la randament contituie o „afacere proastă" pentru ei. Ca urmare, ei găsesc modalităţi de frînare a producţiei. Iată deci cum alături de nevoia de bani intră în acţiune şi alte tipuri de trebuinţe de care Taylor făcuse total abstracţie. Apariţia acestor noi tipuri de motivaţii, generate de evoluţia relaţiilor dintre muncă şi capital, deci dintre muncitor şi capitalist, a dus la naşterea unor conflicte. Patronii doreau să mărescă normele pentru a nu plăti prea mulţi bani, muncitorii căutau metode de a stabiliza randamentul muncii la un anumit nivel. Nemulţumirile sînt din ce în ce mai numeroase, fapt care determină unele întreprinderi să se adreseze specialiştilor pentru a le scoate din impas, prin sondarea planului subiectiv al oamenilor.

[8] Saul W. Gellerman, *op. cit.*, p. 16.

În acest context, o întreprindere din Philadelphia se adresează în 1920 lui Elton Mayo pentru a-i rezolva nemulţumirile existente în rîndul salariaţilor. Mayo după un studiu aprofundat, îşi dă seama că cele mai multe dificultăţi proveneau din caracterul monoton al muncii, din neraţionalizarea pauzelor, Soluţia dată de el a fost simplă: introducerea unor pauze după o schemă propusă de muncitori. Ca urmare nemulţumirile scad, producţia creşte. Mai tîrziu, în 1927, Mayo începe celebrele sale cercetări la Western-Electric încununate de succes şi deschizătoare de noi perspective în psihologia industrială. Unele dintre experimentele sale (îndeosebi cel cu 6 lucrătoare care îşi desfăşurau munca în condiţii deosebite, separat de celelalte), au evidenţiat nu numai prezenţa unei problematici psihosociale propriu-zise, ci şi a uneia motivaţionale. Cercetătorii s-au întrebat de ce au obţinut lucrătoarele o creştere relativ mare a producţiei, ce le-a determinat — deci motivat — să desfăşoară un astfel de comportament eficient? Răspunsul a fost relativ simplu: tratarea cu grijă, cu atenţie a lucrătoarelor, ceea ce le-a întărit încrederea în ele şi în întreprindere, le-a făcut să se creadă importante, satisfăcute în ultimă instanţă. Mayo ajunge la concluzia că omul caută nu numai să cîştige bani, ci să se simtă bine alături de ceilalţi, să fie luat în considerare, să fie tratat ca om. De aceea, stimulentul „bani" poate fi eficace numai atunci cînd este utilizat împreună cu alţi stimulenţi, nicidecum împotriva lor. Printre aceste „alte trebuinţe" Mayo stabileşte una care i se pare a fi esenţială şi anume „trebuinţa de a fi privit ca membru important, semnificativ al unui grup", cu alte cuvinte „trebuinţa de a întreţine relaţii fireşti, cît mai umane cu alţii".

Teoria relaţiilor umane a răspuns unor probleme reale ale sistemului capitalist, printre care necesitatea umanizării lui, îndeosebi a climatului organizaţional, fie ea şi parţială sau doar temporară. În aceste condiţii, ea a adus faţă de brutalitatea concepţiei lui Taylor şi a sistemului capitalist în general, o relativă destindere, relaxare, descărcare parţială şi temporară a tensiunilor, stare psihologică pe care patronii nu s-au sfiit s-o utilizeze în profitul lor. Scopurile nemărturisite ale sistemului consilierii iniţiat de Mayo viza tocmai un asemenea aspect. Deşi Mayo se apropie mai mult de înţelegerea oarecum mai adecvată a naturii umane, a trebuinţelor ei, cade în aceeaşi greşeală ca şi Taylor şi anume în absolutizarea doar a unui singur tip de motivaţie. Desigur că afilierea la un grup, participarea

la activitatea lui, relaţiile care se stabilesc între oameni, sînt importante, necesare, dar nu singurele motivaţii ale comportamentului industrial şi nici într-un caz ele nu pot explica bogăţia şi varietatea acestui comportament. Cu toate aceste limite, concepţia lui Mayo a atras atenţia asupra necesităţii studierii mai nuanţate a comportamentului uman şi îndeosebi a motivării lui.

Ca urmare apare nevoia de a lua în considerare nu doar un singur motiv capabil de a impulsiona şi dirija, ci, dimpotrivă, mai multe, dat fiind faptul că omul este ghidat în activitatea sa de mai multe imbolduri motivaţionale. Totuşi, multă vreme nu se depăşeşte faza „colecţionistă", care constă în inventarierea cît mai multor motive capabile de a stimula organismul. Se fac liste interminabile de motive care, cel mai adesea, erau reduse la instincte, la jocul acestora.

Teoriile instrumentaliste asupra motivaţiei umane au avut o largă răspîndire în *psihologia generală*, dar şi-au găsit uneori şi corespondenţe în munca industrială, sau din cadrul altor organizaţii sociale, multe comportamente fiind explicate prin intermediul lor. În 1938 H. A. Murray[9] stabileşte o listă de „trebuinţe" corespunzătoare unor tipuri de comportament motivat social pornind de la o investigaţie asupra caracteristicilor personalităţii. El se referă la două categorii de trebuinţe, unele *viscerogenice* şi altele *psihogenice*, acestea din urmă fiind larg implicate şi în explicarea comportamentului organizaţional. Există astfel în lista lui trebuinţe aparţinînd exercitiului puterii (conducerii) ori acceptării puterii exercitată de alţii, altele aparţinînd relaţiilor afective cu alţii etc. O listă oarecum asemănătoare este întocmită de către R. B. Cattel (1950),[10] care vorbeşte de: 1) trebuinţe organice; 2) înclinaţii organice viscerogenice, apetitive; înclinaţii neapetitive, în acestea din urmă incluzînd şi diferite tipuri de comportament motivat social şi psihosocial.

A. H. Maslow (1954)[11] aduce o critică vehementă acestor teorii bazate pe liste de motive. El arată că după părerea susţinătorilor, fiecare dintre motivele enumerate au o probabilitate egală de a se manifesta, ceea ce nu este exact, deoarece apariţia lor este în funcţie de o multitudine de factori, cum ar fi: starea individului, gradul de satisfacere a altor trebuinţe etc. Apoi, lista implică izolarea motivelor, apariţia lor distinctă în diverse conduite, fapt care iarăşi nu este exact, deoarece în conduitele particulare ele se contopesc, se

[9] H. A. Murray, *Explorations in Personality*, Oxford University Press, 1938.

[10] R. B. Cattell, *Personality*, New York, Mc. Graw-Hill, 1950.

[11] A. H. Maslow, *Motivation and personality*, New York, Harper et Brothers, 1954.

amestecă, se întretaie unele pe altele. In fine, ele sînt construite prin observarea comportamentului exterior, or fenomenele motivaţionale sînt intime, dinamice, fluctuante. Aşadar, dacă teoriile anterioare asupra motivaţiei păcătuiau prin emiterea unor prezumţii ultrasimpliste despre natura umană, nefondate ştiinţific şi deci prin absolutizarea doar a unui anumit tip de motiv, teoriile bazate pe liste de trebuinţe şi motive, păcătuiesc prin caracterul lor eclectic, prin încercarea de cuprindere neselectivă şi neargumentată a cît mai multor categorii de motive între care nu se stabilesc nici corelaţii, nici predominanţa unora în raport cu altele. „Problema care se pune — consideră Claude Lévy-Leboyer — constă nu atît în întocmirea listelor de factori ai motivaţiei, cu atît mai mult cu cît ele pot fi lungite după bunul plac, nici de a clasifica aceşti factori după gradul lor de importanţă, ci de a izola şi a descrie diferitele procese psihologice care sînt responsabile de motivaţie".[12] Pentru a atinge un asemenea obiectiv este necesar să pornim de la interpretarea situaţiei de muncă în toată complexitatea ei, de la multiplele variabile pe care le conţine (indivizii, sarcina de muncă, organizaţia, mediul înconjurător etc.) şi să analizăm legăturile care se stabilesc în cursul activităţii de muncă între aceste variabile. Un asemenea fapt este însă destul de greu de realizat. Totuşi, pînă în momentul de faţă s-au conturat cîteva direcţii interesante de abordare a motivaţiei comportamentului organizaţional la care ne vom referi în continuare.

Teoria lui Maslow, cunoscută în literatura de specialitate sub denumirea de „piramida trebuinţelor", deşi n-a fost elaborată pentru a explica direct un anumit tip de comportament organizaţional poate fi utilizată cu destul folos în acest scop. Bazată pe etaje suprapuse de motive crescînde ca importanţă, „piramida" lui Maslow are cinci niveluri distincte, deci cinci tipuri de motivaţii capabile a stimula şi direcţiona comportamentul. Acestea sînt: trebuinţele organice (primul nivel), trebuinţele de securitate (al doilea nivel), trebuinţele de apartenenţă la un grup (al treilea nivel), trebuinţele de stimă (al patrulea nivel), trebuinţele de autorealizare (al cincilea nivel). Pentru înţelegerea mai clară a „piramidei trebuinţelor", a relaţiilor dintre ele, să ne referim la cîteva precizări pe care le face Maslow.

a. *O trebuinţă este cu atît mai improbabilă cu cît este mai continuu satisfăcută.* Din această propoziţie trebuie să înţelegem că trebuinţele care motivează organismul sînt cele nesatisfăcute, în timp ce cele satisfăcute îşi pierd această capacitate lăsînd loc de manifestare altora. De exemplu, dacă trebuinţele organice sau cele de

[12] Claude Lévy-Leboyer, *Psychologie des organisation*, Paris, P.U.F., 1974, p. 118.

securitate nu sînt satisfăcute, ele vor fi resimțite acut de individ și vor determina un comportament orientat spre satisfacerea lor, celelalte fiind mai puțin sau deloc resimțite. De îndată însă ce ele vor fi satisfăcute, vor fi resimțite acut altele mai puțin satisfăcute.

b. *O trebuință nu apare ca motivație decît dacă cea inferioară ei a fost satisfăcută.* Este ceea ce s-ar putea deduce din ce arătam mai sus. Adică, trebuințele din clasele superioare nu pot reactiva organismul decît după ce cele din clasele inferioare au fost satisfăcute. Această afirmație sugerează, pe de o parte, prezența unei anumite *ordini, succesiuni* în satisfacerea trebuințelor, iar pe de altă parte, prezența *dominanței* unei trebuințe în raport cu cea anterioară satisfăcută. Dacă, spre exemplu, la un moment dat trebuințele organice nu sînt satisfăcute, ele vor fi dominante în comportamentul uman; dacă însă, aceste trebuințe sînt oarecum satisfăcute, dominante vor deveni trebuințele de securitate. Procesul (pe care îl redăm grafic în figura 5.1) se derulează în același fel și cu celelalte trebuințe.[13] De aici nu trebuie să tragem concluzia că ierarhizarea trebuințelor și mai ales succesiunea lor este rigidă și se realizează întotdeauna astfel. Sînt și situații cînd anumiți oameni își pot sacrifica unele trebuințe în vederea satisfacerii altora mai înalte. Exemplul comuniștilor care și-au sacrificat trebuințele inferioare ale piramidei, pentru triumful idealului comunist, este grăitor în acest sens.

c. *Succesiunea trebuințelor nu trebuie înțeleasă și interpretată rigid* în sensul că trecerea la o altă trebuință ar necesita satisfacerea în *întregime* și *durabilă* a trebuinței anterioare. Este suficient ca o trebuință să nu mobilizeze în întregime organismul pentru a face loc de manifestare și alteia. De exemplu, un individ poate fi satisfăcut în proporție de 85% în domeniul trebuințelor organice, de 70% în cel al trebuințelor de securitate, de 50% în cel al trebuințelor de apartenență, de 40% în cel al trebuinței de stimă și de 10% în domeniul trebuinței de autorealizare.

d. *Apariția unei trebuințe noi după satisfacerea alteia anterioare vechi, nu se realizează brusc, năprasnic, ci gradual.* De exemplu, dacă trebuința I nu este satisfăcută decît în proporție de 10%, atunci trebuința II aproape că nici „nu se vede". Cînd însă trebuința I este satisfăcută în proporție de 25%, trebuința II se poate îndrepta spre 5%, cînd trebuința I ajunge la 75%, trebuința II se poate manifesta la 50%. Se degajă faptul că procesul motivațional deși *gradat, eșalonat* în timp, în funcție de nivelul de satisfacere al trebuinței, per-

[13] După: Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, *Management of organizational Behavior. Utilizing Human Resources*, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1969, p. 17—21.

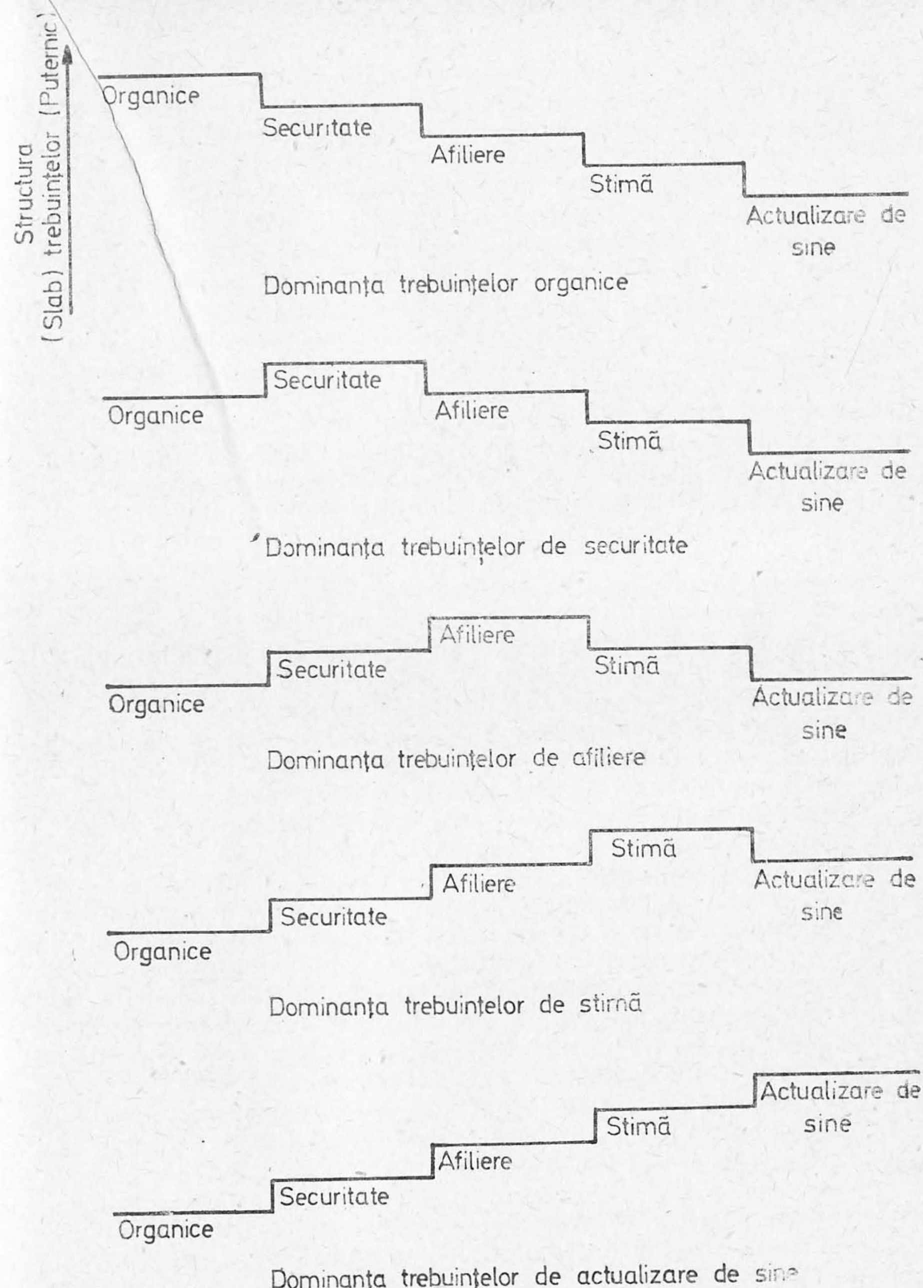
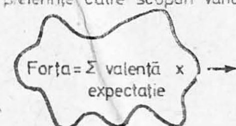


Fig. 5.1. Diferite tipuri de stratificare a trebuințelor.

mite intrarea în funcțiune *simultană* a mai multor trebuințe ceea ce va asigura o anumită dinamică comportamentului uman și se va repercuta diferit în plan subiectiv, îndeosebi în planul satisfacției. Mai mult, din funcționalitatea concretă a trebuințelor pot apărea forme de *compensare* (efectul produs de manifestarea unei trebuințe poate fi înlăturat ca urmare a satisfacerii unei alte trebuințe), de *submotivare* (prin unele trebuințe) sau de *supramotivare* (prin alte trebuințe sau prin toate ca urmare a însumării efectelor lor).

Piramida trebuințelor dă posibilitatea înțelegerii și explicării unor fenomene și comportamente psihosociale profesionale, cum ar fi intrarea, integrarea și rămînerea în profesiune, părăsirea profesiunii. Pe baza ei putem explica înlănțuirea trebuințelor, trecerea de la unele la altele, înlocuirea unora cu altele. De exemplu, alegerea și intrarea într-o anumită profesiune se face pe baza unei motivații. După cîtva timp de practicare a profesiunii respective, motivația inițială încetează, de regulă, de a mai motiva individul, o alta luîndu-i locul. În această situație, psihologul trebuie să se orienteze asupra acelor categorii de motivații care intervin, deoarece numai în funcție de acestea poate explica comportamentul concret al unui om: ce îl determină să rămînă în profesiune? (dorința de stabilitate și securitate, cea de avansare, cea de stimă?); ce se va întîmpla cu persoana respectivă cînd trece prin toate stadiile piramidei și odată ajuns la ultimul își dă seama că locul pe care îl ocupă nu-i va putea asigura niciodată trebuința de autorealizare, de afirmare, de îndeplinire a propriei sale vocații? (va renunța la profesiune sau nu, cu regretul nerealizării?). Iată întrebări la care se poate răspunde pornind de la cunoașterea exactă a cauzelor comportamentale. Comportamentele creatoare, de activare maximă în obținerea performanțelor, deci cele de progres, ca și cele de stagnare sau de regres, pot fi de asemenea explicate prin apelul la „piramida trebuințelor". Un individ poate parcurge cu pași repezi treptele piramidei ajungînd în vîrful ei; altul poate rămîne multă vreme robul unui singur tip de motivații (să spunem, al dorinței de a cîștiga bani); altul poate veni în profesiune cu un nivel de autorealizare foarte înalt, dar constatînd că profesiunea nu-i oferă condiții pentru realizare, se mulțumește cu stima colegilor, apoi cu faptul că grupul îi oferă siguranță etc. Derularea motivațională în sens ascendent sau descendent nu poate să nu producă efecte, atît în planul vieții personale, cît și în planul grupului și mai ales în cel productiv.

Mai recent s-au formulat alte două teorii care încearcă să explice unele aspecte ale comportamentului organizațional. Una dintre ele, denumită „teoria așteptării", a fost formulată de V. H. Vroom (1964) și apoi preluată și confirmată prin cercetări empirice de că-



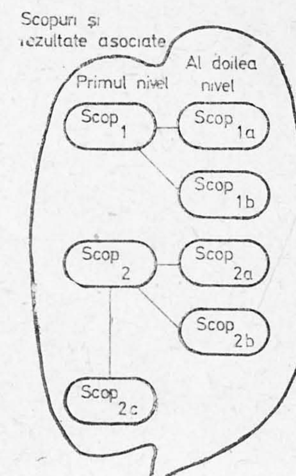


Fig. 5.2. Modelul motivațional al lui V.H. Vroom.

tre alți autori. Vroom, pornind de la definirea motivației ca fiind „un proces care guvernează alegerile făcute de persoane între forme alternative de activitate voluntară"[14] și bazîndu-se pe prezumția altor autori potrivit căreia productivitatea este rareori un scop în sine și mai mult un mijloc în vederea atingerii altor scopuri, propune un nou model de interpretare a motivației pe care îl redăm sub formă grafică în figura 5.2.[15]

Omul poate avea la dispoziție mai multe scopuri pe care le poate realiza fapt care formează primul nivel; la rîndul lor aceste scopuri sînt legate de altele care formează cel de al doilea nivel. Vroom arată că individul manifestă preferința sau dorința către realizarea unora dintre aceste scopuri. Forța dorinței unui individ în vederea realizării unui scop particular (de prim nivel) este denumită *valență*. În vederea realizării scopurilor, omul desfășoară o serie de acțiuni care sînt însă însoțite de *așteptările* sale pe direcția atingerii scopurilor. Alegerea unui scop din cadrul primului nivel este în funcție de relația presupusă cu rezultatele așteptate la cel de al doilea nivel. Această percepție a relației dintre scopurile primului nivel cu

[14] H. V. Vroom, *Work and Motivation*, New York, Wiley, 1964, p. 6.
[15] După: J. G. Hunt, H. W. Hill, *The New Look in Motivational Theory for Organizational Research*, în: J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, J. H. Donnelly, Jr. (ed.), *Readings in Organizations. Structure, Processes, Behavior*, Business Publications, Inc., 1973, p. 215.

scopurile celui de al doilea nivel este denumită de Vroom prin conceptul de *instrumentalitate*. De exemplu, un lucrător realizează performanțe superioare în muncă așteptîndu-se să fie promovat (scop de prim nivel) sau să-și sporească cîștigul material, stima, prețuirea colegilor în urma promovării (scopuri de al doilea nivel); un altul realizează performanțe superioare așteptînd să primească cît mai mulți bani (scop de prim nivel) pentru a-și putea procura o locuință sau o serie de obiecte necesare (scopuri de al doilea nivel). În aceste cazuri, performanțele superioare capătă pentru cei doi indivizi valențe pozitive și totodată apar ca un instrument în vederea realizării corelației scopurilor de prim nivel cu scopurile de nivel secund. De regulă, indivizii își ierarhizează scopurile, se „fixează" pe unele dintre ele și își reglează comportamentul atît în funcție de așteptările legate de realizarea scopurilor, cît și în funcție de legătura probabilă pe care o stabilesc anticipat între cele două categorii de scopuri.

Introducerea așteptării, a expectației ca variabilă intermediară motivațională între acțiune și rezultat este de mare importanță mai ales pentru măsurarea gradului de satisfacție. S-a crezut că între stările obiective ale sistemului social și cele subiective (satisfacție) există o legătură directă, ameliorarea primelor, ducînd automat la ameliorarea celorlalte. Însă, aceeași îmbunătățire de ordin obiectiv (să spunem creșterea retribuției), pe unul îl poate satisface, pe altul nu, deoarece așteptările lor erau diferite. „Acest model subliniază diferențele individuale în motivație și face posibilă examinarea unor relații explicite între motivație și realizarea scopurilor organizaționale oricare ar fi acestea".[16]

Din perspectiva acestui model, L. W. Porter și E. E. Lawler[17] precizează faptul că motivația lucrătorului de a se angaja în muncă și de a produce este puternic influențată de atractivitatea acestei angajări. Cu cît activitatea de muncă pe care o are de exercitat are valențe pozitive mai mari, cu atît angajarea va fi mai rapidă și mai eficientă. Deci, angajarea sau neangajare în muncă este în funcție de așteptările lucrătorului față de atractivitatea muncii sale.

Cealaltă teorie, denumită *„a echității"*, formulată de J .S. Adams,[18] decurge dintr-o altă teorie cu largă răspîndire în psihologia socială, și anume din teoria disonanței cognitive a lui L. Festinger,

[16] J. G. Hunt, H. W. Hill, *op. cit.*, p. 217.
[17] L. W. Porter, E. E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, III: Irwin Dorsey, 1968.
[18] J. S. Adams, *Inequity in social exchange*, Advances in Experimental Social Psychology, 1965, vol. 2, p. 267—299. Vezi și: Robert D. Pritchard, Marvin D. Dunnette, Dale O. Jorgenson, *Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfaction*, Journal of Applied Psychology, 56, nr. 1, 1972, p. 75—94.

dar include și unele teze ale teoriei așteptării. Teoria se bazează pe două tipuri de comparații ce sînt realizate de individ. Un prim tip de comparații se realizează între rezultatul muncii și efortul propriu depus în vederea realizării lui, într-un context social determinat, cu rezultatele și eforturile altor persoane apropiate sau semnificative pentru cel în cauză. Un al doilea tip de comparație se realizează între ceea ce a așteptat individul de la situația de muncă respectivă (rezultatul scontat) și ceea ce a obținut (rezultatul real). În urma acestor comparații apare în plan subiectiv sentimentul de echitate/inechitate care se asociază cu o stare de satisfacție sau insatisfacție în muncă. Acest ansamblu de stări subiective nu pot rămîne, firește, fără urmări asupra comportamentului organizațional al individului. Persoanele care trăiesc sentimente de inechitate se vor elibera de ele utilizînd o serie de instrumente fie de ordin cognitiv, fie comportamental, adică fie modificîndu-și percepția socială, fie acțiunea în situație. Interesante sînt și modalitățile experimentale imaginate și aplicate în vederea obținerii sentimentelor de echitate sau inechitate. În esență este vorba despre remunerarea diferită (echitabilă, suprarecompensă, subrecompensă) a unor grupuri, în raport cu un grup ipotetic ce efectuează aceeași activitate.

Teoria echității, deși seducătoare la prima vedere, rămîne, totuși limitată. În fond, susținătorii ei nu militează pentru o echitate socială obiectivă, ci doar pentru sentimentul echității. Echitatea este rezultatul unui proces de comparare, deci al unui proces subiectiv, care face ca ceea ce unii percep drept echitate, alții să perceapă ca inechitate. Din acest punct de vedere, chiar echitatea socială poate fi percepută diferit, deoarece se schimbă criteriul de raportare. Ca atare, noțiunea de echitate rămîne „relativă și personală", „fluctuantă și fragilă".[19]

Toate aceste teorii[20] asupra motivației au fost elaborate din perspectiva îmbunătățirii climatului organizațiilor, a organizării so-

[19] Claude Levy-Leboyer, *op. cit.*, p. 124, respectiv, 128.
[20] Există și alte concepții și teorii asupra motivației comportamentului organizațional cum ar fi teoriile X și Y ale lui Mc. Gregor de care ne-am ocupat în capitolul 3, teoria bifactorială a lui Herzberg și colaboratorii, la care ne vom referi mai departe, teoria imaturității și maturității comportamentului elaborată de Chris Argyris. Acesta din urmă consideră că omul parcurge un continuum de la comportamentul imatur spre comportamentul matur. Astfel, el trece de la stadiu de pasivitate ca copil, spre cel de sporire a activității ca adult, de la stadiul de dependență spre cel de relativă independență, de la interesele superficiale și puțin intense, la interesele adînci și puternice, de la perspectiva de scurtă durată a timpului, la perspectiva de lungă durată, de la lipsa conștiinței lui, spre prezența conștiinței și a controlului de sine. Semnificativ este faptul că anumite medii organizaționale,

cial-umane a acestora, reflectînd, în parte, unele limite pe care le are la ora actuală însăși teoria organizării. Astfel, se pierde adeseori din vedere faptul că o organizație socială este, așa cum spune R. Lickert, un „sistem coerent“ ce dispune de variabile dependente și interdependente, formînd o adevărată structură organizațională. În felul acesta se explică de ce unii autori amintiți mai înainte au făcut apel doar la un singur element al sistemului, pe care l-au utilizat separat de celelalte, absolutizîndu-l. Se uită apoi că manipularea doar a uneia dintre aceste variabile ar putea duce fie la schimbarea modelului de organizare existent, fie la respingerea ei de către sistemul dat, a anulării efectului scontat, fapt care nu se află în intenția organizatorilor. Primele de randament introduse de Taylor, plătite în continuare pe măsura creșterii randamentului muncii, ar fi dus la modificarea radicală a modului de organizare capitalist, cum însă ele nu au fost plătite corespunzător măririi efortului, muncitorii le-au respins, pierzîndu-și astfel valoarea de motivare. Pierderea din vedere a caracterului de sistem al organizațiilor sociale se datorează la rîndul ei caracterului empiric, foarte aplicativ, al celor mai multe cercetări efectuate, nu cu scopul de a rezolva o serie de probleme teoretice, de a construi un model al acestor variabile care intră în joc, ci doar cu scopul de a contribui la obținerea unor profituri cît mai mari.

Totuși, ne-am putea întreba: de ce în unele momente sînt utilizate anumite variabile, iar în alte momente altele? Aceasta s-ar datora credem însăși evoluției organizațiilor, a structurilor și nevoilor lor, a intereselor lor care fac disponibile și manipulabile, la un moment dat, anumite variabile ale sistemului. În fond, conducerea întreprinderilor capitaliste fiind interesată de obținerea unor profituri maxime se orientează spre acele elemente ale organizației care le-ar putea aduce profiturile respective. Astfel, dacă la un moment dat raționalizarea mișcărilor lucrătorilor s-a dovedit a fi un astfel de mijloc, acesta a fost preluat, analizat, teoretizat; dacă, în alt moment „relațiile umane“, sau ceea ce se numește „participare“ s-au dovedit a fi mai eficiente decît primele de randament, ele au fost trecute pe primul plan. În cadrul sistemului capitalist însă, manipularea unora sau altora dintre variabilele organizaționale se realizează în limitele (destul de înguste, restrictive) impuse de însăși natura și particularitățile acestui sistem. De aceea asistăm practic la corecta-

prin practicile de conducere utilizate, îndeosebi prin cele de tip autoritar, favorizează imaturitatea comportamentului uman, adică pasivitatea, dependența, lipsa de angajare etc., și prin aceasta, slaba motivare a lucrătorilor. După: Paul Hersey, Kenneth, H. Blanchard, *op. cit.*, p. 42—46.

rea sau perfecționarea organizării, ca și la rezolvarea unor dificultăți concrete în limitele în care aceste corectări, perfecționări și rezolvări sînt posibile și mai ales admisibile. În societatea socialistă, care a trecut de la anumite forme de organizare (capitaliste) la altele noi (socialiste), problema principală care se pune nu este atît aceea a corectării sau perfecționării formelor vechi care sînt total depășite, ci, pur și simplu, cea a creării unor forme noi. Desigur că în această lumină altfel se pun și problemele motivației umane. Particularitățile specifice, definitorii ale sistemului social, ale structurilor socio-economice, socio-culturale, socio-politice etc., își vor pune direct amprenta asupra comportamentului motivat social. Pornind de la premisa că organizațiile sociale sînt „sisteme coerente de variabile“, credem că pentru optimizarea și raționalizarea întregului sistem, este necesară raționalizarea și optimizarea fiecărui subansamblu din interiorul lui, a fiecărei variabile. Cum variabila motivațională este una dintre acestea, ne propunem ca în continuare să analizăm principalele tipuri de motivații ce apar, susțin și dinamizează comportamentul organizațional, cu intenția de a schița un model teoretic al acestora.

3. TIPURI DE MOTIVAȚII ALE COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL

Prima dificultate, și poate cea esențială, care apare atunci cînd ne propunem să realizăm clasificarea diferitelor tipuri de motivații implicate în viața și munca desfășurată în organizațiile sociale, este cea a criteriului pe care l-am putea utiliza în acest scop. Cum arătam și mai înainte, motivația este un fenomen deosebit de complex care se lasă cu greu abordat, cercetat experimental. Analiza directă a motivației, prin metode psihologice specifice, este uneori aproape imposibilă. În fața acestei dificultăți credem că s-ar putea adopta următoarea strategie de lucru: 1) *cercetarea motivației situaționale*, deci în funcție de particularitățile specifice ale contextelor în care ea apare și se manifestă; din acest punct de vedere, cadrul organizațional (industrial, politic, militar, juridic etc.), reprezintă un astfel de context, care permite motivației să se particularizeze, să fie direct dependentă de toate particularitățile situației de muncă, de viață, de luptă, în care omul este plasat și acționează; 2) *cercetarea indirectă a motivației* oarecum pe un drum ocolit și anume prin intermediul stimulilor capabili s-o evoce sau s-o mențină trează; în acest din urmă caz este evident faptul că utilizarea unor stimuli specifici organizaționali ca și mînuirea lor într-un anume fel va evoca, menține sau inhiba în maniere și grade diferite motivația oamenilor.

Cele două modalități de abordare se conjugă între ele și permit în cele din urmă cercetarea adecvată a fenomenului motivațional. Deși această „strategie operațională" își are fără îndoială limitele ei, noi am adoptat-o în cercetarea motivației comportamentului organizațional.

În literatura de specialitate, stimulii care pot evoca motivația oamenilor sînt împărțiți de N. R. F. Maier în mai multe categorii. Astfel, o primă categorie pe care el o stabilește este cea a *stimulilor reali și înlocuitori*. Termenul de „real" este utilizat aici nu în sens de „obiectiv", ci prin el se desemnează stimulentul care determină la un moment dat comportamentul individului, de exemplu, apa satisface nevoia de sete a omului, avansarea pe cea de promovare etc. Stimulii înlocuitori sau de substituție sînt cei cu care se substituie sau se înlocuiesc stimulii reali, dar care au o aceeași valoare de motivare. De exemplu, un lucrător se poate mulțumi cu o mărire a retribuției, în loc de avansare. Adeseori se consideră că recunoașterea eforturilor depuse într-o muncă, caracterul agreabil al muncii, atitudinea favorabilă a conducerii, pot deveni mai ușor substitutele promovării. O altă categorie de stimuli sînt cei *pozitivi* și *negativi*, primii fiind cei care satisfac trebuințele și care au o influență pozitivă asupra omului producîndu-i plăcere, ceilalți se referă la obiectele care produc neplăcere și pe care le evităm. Din utilizarea lor apar două modalități de influențare a comportamentului oamenilor cu largi implicații în viața socială; recompensele și pedepsele. Maier mai vorbește și despre *activitate* în calitate de stimulent. Într-un alt capitol al lucrării sale, el analizează stimulentele financiare, non-financiare și factorii (aici tot stimulii) sociali ai motivației, acestea din urmă oscilînd cînd între factori de natură psihologic-individuală, cînd între cei de natură psihosocială.[21] Clasificarea propusă de el este interesantă, dar neprecisă, aceasta deoarece unul și același stimulent poate să apară cînd într-o postură, cînd în alta. De exemplu, banii ca stimulenți monetari, financiari, pentru unii oameni pot fi stimulenți reali, în timp ce pentru alții doar un substitut; pentru unii ei pot să apară ca stimuli pozitivi, îndeosebi atunci cînd îi primesc, ca recompense, în timp ce pentru alții, ca stimuli negativi, cînd îi dau, îi plătesc, ca pedepse. Uneori chiar la una și aceeași persoană unul și același stimul poate avea valori diferite în momente diferite.

În clasificarea motivației comportamentului organizațional, noi am pornit, pe baza unor indicații ale diverșilor autori, de la principalele categorii de stimuli implicate în viața din cadrul organizații-

[21] N o r m a n, R. F. M a i e r, *op. cit.*, p. 550—558; vezi și cap. XIV.

Tabel 5.1

Tipuri de motivații ale comportamentului industrial

Categorii de stimuli	Varietăți concrete de stimuli	Tipuri de motivații
A. Materiali (bănești)	A 1 — retribuția tarifară A 2 — participarea la beneficii A 3 — premiile	economică
B. Munca și condițiile ei	B 1 — munca în sine (conținutul și valorizarea ei) B 2 — condițiile fizice ale muncii B 3 — finalitatea muncii	profesională
C. Interacțiunea membrilor grupurilor de muncă	C 1 — scopul grupului C 2 — structura grupului C 3 — mărimea grupului	psihosocială

lor sociale (mai puțin cele școlare), capabile a se institui în stimuli motivaționali. Dintre acestea, trei ni s-au părut a fi esențiali: A — *stimulii bănești, financiari, economici*, care dau naștere sau evocă o motivație ce ar putea fi denumită *motivație economică;* B — *munca, activitatea profesională* în calitate de stimul, care favorizează intrarea în funcțiune a unei *motivații profesionale* a muncii; C — *interacțiunea dintre membrii grupului de muncă* capabilă a genera *motivația psihosocială* a muncii. În tabelul 5.1. redăm principalele categorii de stimuli și motivații generate sau evocate de ei pe care vom încerca să le analizăm apoi în continuare.

A. Motivația economică este produsă sau evocată de stimulii bănești, financiari, printre care locul central îl ocupă banii. Multe dintre comportamentele organizaționale, cum ar fi intrarea, rămînerea în profesiune și mai ales părăsirea ei, pot avea la bază o asemenea motivație.. Deși banii prin ei înșiși nu au o valoare stimulativă, ei pot căpăta valențe motivaționale dat fiind faptul că sînt principalul mijloc de schimb, principalul mijloc prin care omul își satisface cele mai multe dintre trebuințele sale. În legătură cu motivația economică generată de astfel de stimuli se ridică două probleme: prima se referă la găsirea și stabilirea unei *game cît mai variate* de modalități de plată a muncii membrilor organizațiilor, astfel încît să se poată satisface diversele lor trebuințe; cea de a doua se referă la *utilizarea eficientă* a diverselor sisteme de plată, dată fiind complexitatea lor și posibilitățile diferențiate pe care le conțin pe direcția satisfacerii diverselor trebuințe. Să ne referim la principalele modalități de retribuție a muncii utilizate în organizațiile sociale socia-

liste, îndeosebi în cele industriale, la posibilitățile lor stimulatorii, cît și la eventualele limite pe care le conțin fiecare dintre ele.

A_1 *Retribuția tarifară*, constituie, fără îndoială, modalitatea de plată cea mai răspîndită în domeniul muncii industriale, și desigur nu numai aici. Ea se realizează în funcție de calitatea muncii depuse, nivelul de calificare, importanța economică a activității, condițiile în care se desfășoară munca. Două caracteristici majore ale sistemului de retribuire tarifară, cu valențe motivaționale deosebite, ne atrag atenția: în primul rînd, *diferențierea* lui pe categorii (ce cuprind un nivel de bază și mai multe trepte) la personalul muncitor, și pe clase (care cuprind în interiorul lor mai multe gradații) la personalul tehnic, economic, administrativ; în al doilea rînd, *acordarea* diferențiată a retribuției *în funcție de realizarea planului* (toată pentru realizarea integrală a planului, suplimentată, pentru depășirea sarcinilor de plan, diminuată pentru nerealizarea planului). Retribuirea tarifară dă *sentimentul stabilității și securității*, creează un *tonus acțional* relativ crescut în vederea atingerii și depășirii planului, are *valențe stimulative* în obținerea treptelor și gradațiilor, *satisface nevoia de stimă, competență și prestigiu* odată cu trecerea de la o categorie la alta, de la o gradație la alta. Unele limitări ale acestui sistem de retribuire pot să apară fie din felul de concepere a sporului de retribuire prin trecerea de la o categorie la alta, de la o gradație la alta (dacă acesta este prea mic și acordat la intervale prea mari de timp s-ar putea să-și piardă mare parte din valențele motivaționale), fie din aplicarea concretă, practică a sistemului respectiv (aplicarea preferențială sau insuficient argumentată ar putea da naștere la nemulțumiri, insatisfacții).

Sistemul retribuirii tarifare se diferențiază la noi și după forma de retribuire utilizată (în acord sau în regie), fiecare dintre ele avînd posibilități și virtualități motivaționale diferite.

Retribuirea în acord se folosește, de regulă, atunci cînd aportul și rezultatul fiecăruia în muncă poate fi precis delimitat, cînd este posibilă determinarea riguroasă a cheltuielilor de timp de muncă pe unitate de produs. Ea ține seama mai mult de particularitățile individuale ale oamenilor, de disponibilitățile și capacitățile lor, dîndu-le posibilitatea de a-și mobiliza și pune în valoare toate forțele de care dispun în vederea obținerii cît mai multor produse. Valențele motivaționale ale retribuirii în acord sînt cu atît mai semnificative cu cît în industrie se utilizează diverse tipuri de acord, cum ar fi: *acordul direct* (implică tariful pe bucată sau pe cantitatea de produse lucrate în unitate de timp, aplicîndu-se un tarif unic de plată pe bucată), *acordul progresiv* (se aplică două sau mai multe tarife în scară progresivă), *acordul global* (introdus în industrie în 1973, presupune repartizarea între membrii grupului a sumelor cîștigate, în funcție de retribuția tarifară de încadrare și de timpul lucrat), *acordul indirect* (utilizat în cazul persoanelor care deservesc alte persoane implicate nemijlocit în producție). Toate aceste forme de acord facilitează cointeresarea materială în vederea realizării la termen sau în avans a sarcinilor de plan. Ele implică stabilirea riguroasă, pe baze științifice, a normelor de lucru, a normativelor de personal. Tăria și slăbiciunea motivațională a diverselor forme de acord derivă tocmai din calcularea optimă, corespunzătoare, sau necorespunzătoare, a normelor de lucru.

Retribuirea în regie se realizează în funcție de nivelul calificării și durata timpului lucrat, implicînd stabilirea unor norme de muncă (zilnice sau lunare) reale, echilibrate, ca și stabilirea atribuțiilor concrete pe o zonă de deservire strict precizată. Numai în concordanță cu felul de realizare a tuturor acestor activități, retribuirea în regie ar putea avea valențe motivaționale pozitive sau negative.

O particularitate generală însă a retribuirii tarifare cu valențe motivaționale crescute derivă din faptul că retribuirea (stabilirea formei specifice) se realizează în funcție de varietatea condițiilor tehnico-organizatorice ale întreprinderilor, ceea ce înseamnă că este posibilă „înlocuirea unor forme de retribuire cu altele cînd se schimbă condițiile, aplicarea unor forme de retribuire diferite pentru muncitorii de aceeași profesiune ocupați în condiții de producție diferite, utilizarea acelorași forme ale retribuirii în producții diferite dar care au principii tehnico-organizatorice comune."[22] *Elasticitatea* și *flexibilitatea* aplicării formelor retribuirii tarifare evidențiază potențele ei motivaționale deosebite.

A_2. *Participarea oamenilor muncii la beneficii* — reprezintă nouă formă de retribuire introdusă de plenara C.C. al P.C.R. din 22—23 martie 1978 cu scopul „perfecționării continue a relațiilor socialiste de producție, a organizării activității în vederea creșterii productivității muncii și asigurării unei eficiențe economice superioare, a participării oamenilor muncii la autoconducere, la întărirea și lărgirea autogestiunii economico-financiare".[23] În acest scop, fiecare unitate economică își constituie anual *fondul de participare la beneficii* pe baza rezultatelor obținute în anul anterior, care se acordă integral cu condiția îndeplinirii producției nete și fizice. O parte din beneficiul obținut se adaugă la retribuția tarifară a oamenilor muncii,

[22] P. Vagu, *Conducerea, organizarea și planificarea unităților industriale*, București, Editura didactică și pedagogică, 1975, p. 399.
[23] Plenara C.C. al P.C.R. din 22—23 martie 1978. În: „Scînteia" din 24 martie 1978.

iar o altă parte este destinată constituirii *fondului de dezvoltare economică* și a *fondului pentru acțiuni sociale* (construcții de locuințe, investiții și cheltuieli cu caracter social).

Legea retribuției cuprinde unele articole care demonstrează că în formularea lor s-a ținut seama de valențele motivaționale deosebite ale noului sistem de retribuire. Astfel, beneficiul se repartizează în raport cu contribuția adusă la îndeplinirea planului și depășirea lui, la dezvoltarea întreprinderii respective, cu activitatea depusă de fiecare și cu vechimea în unitate. Se prevede apoi că COM-ul poate să reducă sau să nu acorde cota de participare din beneficii persoanelor care în decursul anului au avut deficiențe în activitate sau au săvîrșit abateri disciplinare. Prin participarea fiecărui om la beneficii se realizează o legare și mai strînsă, nemijlocită, a veniturilor fiecăruia de activitatea concretă și de rezultatele ei, de aportul la îndeplinirea sarcinilor întregului colectiv. Totodată, beneficiile obținute (în funcție de mărimea lor) se instituie în puternici factori motivatori ai activității de muncă.

A_3 *Premiile*, indiferent de felul lor, constituie un alt stimulent bănesc care motivează pregnant comportamentul industrial. Ele presupun creșterea cointeresării în realizarea producției, în ridicarea productivității muncii, a reducerii cheltuielilor și a costului producției, a îmbunătățirii calității produselor. Desigur însă că valențele motivaționale ale premiilor ca și efectele atribuirii lor vor fi în funcție mai ales de tipul de premiu. Astfel, *premiile individuale* pentru cei ce depășesc normele devin stimulente importante pe direcția satisfacerii nevoilor personale, ele răspunzînd mai bine particularităților psiho-individuale ale oamenilor, în timp ce *premiile colective* dau naștere la stimularea efortului colectiv, favorizează stabilirea unor relații de întrajutorare între oamenii muncii. Nu de puține ori, ca urmare a neînțelegerii corecte a semnificației comportamentului celui sau celor care depășesc normele, apar în grupuri stări afective de nemulțumire, tensionale, cei ce depășesc normele fiind ridiculizați, blamați, izolați afectiv. S-ar putea, de asemenea, ca din calcularea premiului pe întreaga echipă și din împărțirea lui în părți egale între membrii echipei să apară posibilitatea ca unii muncitori care au muncit mai puțin (fie din cauze obiective, fie mai ales din cauze subiective) să fie plătiți la fel ca cei ce au depus un efort mare, fapt care provoacă nemulțumiri. Desigur, însă, că apariția acestor efecte este limitată în cadrul colectivelor de muncă socialiste, ele fiind în schimb foarte des întîlnite în grupurile de muncă din întreprinderile capitaliste unde grija de a nu depăși norma de frica revizuirii și măririi ei sau de frica șomajului este mereu prezentă și dă naștere fie la fenomenul frînării producției, fie la cel al menținerii ei constante.

În mod diferențiat sînt motivați oamenii muncii și de premiile *lunare* sau de cele *anuale*. Acestea din urmă, fixate din partea pe care conducerea întreprinderii se hotărăște s-o repartizeze participanților, pot susține motivația la un nivel constant — dar ridicat — pe perioada întregului an. La fel de bine s-ar putea însă ca dată fiind repartizarea lor foarte tîrzie, fără a se cunoaște adeseori mărimea lor, primele anuale să motiveze mai puțin comportamentul industrial al oamenilor. La aceasta se adaugă și faptul că ele se repartizează proporțional cu valoarea retribuției, ceea ce ar putea conduce la motivarea celor cu o retribuție mare și la nemotivarea celor cu retribuții mai mici, primii știind că cu cît venitul, cîștigul întreprinderii este mai mare, cu atît li se va cuveni mai mult, ceilalți știind că acest venit nu poate fi nelimitat și în limitele lui, la retribuția lor, procentul de premiu va fi tot limitat.

Analiza celor cîteva forme de retribuire — ca stimulenți financiari — ne evidențiază cel puțin două concluzii:

Prima: este greu, dacă nu chiar imposibil, de a găsi un sistem de retribuire care să conțină în sine numai aspecte pozitive, pe cît mai multe direcții, capabile să satisfacă absolut pe toți participanții în aceeași măsură. Cum am văzut, aspectele pozitive se împletesc cu cele negative. Și chiar dacă sistemul de retribuire este riguros gîndit, o serie de neajunsuri pot să apară din aplicarea lui în practică, din atitudinile și comportamentele oamenilor în raport cu el. În aceste condiții, a opta în activitatea practic-acțională doar pentru o singură formă de retribuire ar fi, poate, o eroare. Mult mai utilă este utilizarea cît mai multor forme de retribuire, îmbinate armonios, eșalonate, astfel încît să se asigure îndeplinirea cît mai multor nevoi ale oamenilor. După cum arătam, în sistemul organizațiilor socialiste întîlnim o asemenea practică, retribuția realizîndu-se în mod diferențiat după aportul adus de fiecare la realizarea producției. Se îmbină astfel retribuirea pe categorii și gradații cu retribuția în acord sau în regie, cu premiile individuale sau colective, lunare sau anuale, cu repartizarea unui procent din beneficiile realizate, în felul acesta unele limite ale unei modalități de retribuire sînt contracarate sau compensate de aspectele pozitive, „tari", ale altei modalități.

A doua: una și aceeași formă de plată poate avea în anumite condiții efecte pozitive (mai ales în funcție de sistemul social), iar în altele negative, de aceea problema care se pune este aceea a manipulării adecvate a sistemului de retribuire în conformitate cu cît mai mulți parametri și condiții pentru a evita efectele negative. Manipularea diferențiată a stimulilor bănești poate duce fie la creșterea, fie la inhibarea motivației, sau la orientarea ei pe o direcție negativă. O primă de randament, de exemplu, în calitate de stimul orientat

spre satisfacerea nevoii de bani, poate să nu stimuleze suficient comportamentul nici atunci cînd este foarte mică, dar nici atunci cînd este foarte mare, ci poate atunci cînd are o mărime mijlocie. Un cercetător, D. Roy (1950), pune în evidență tocmai un astfel de fenomen.[24] El a lucrat cîteva luni ca muncitor într-o uzină, ocupînd succesiv mai multe posturi de muncă la care cîștigul orar garantat era de minimum 85 de cenți. Tot ce depășea această taxă garantată reprezenta o primă. Posturile de muncă ocupate succesiv sînt ordonate pe un grafic în funcție de cîștigul orar (real) al muncitorilor care începea cu 10 cenți și se termina cu 174 cenți. În partea superioară a graficului erau plasate posturile de muncă la care muncitorii realizau un cîștig mai mic decît cel garantat. Astfel, pentru 9,1% dintre posturile din această categorie, cîștigurile ajungeau pînă la 45—54 cenți. În partea inferioară a graficului figurau posturile la care muncitorii realizau un cîștig mai mare decît cel garantat. Pentru 52,3% dintre acestea cîștigul ajungea la 125—134 cenți pe oră. (Vezi fig. 5.3.). Cum se explică aceste rezultate? În primul caz, frînarea producției intervine la acele posturi care nu meritau nici un efort, la cele la care oricîte eforturi ar depune muncitorii, ei n-ar putea cîștiga mai mult de un dolar pe oră. În aceste condiții, ei preferă să nu se obosească, ba chiar își permit să frîneze producția, deoarece cei 85 cenți pe oră le sînt garantați. Aici prima la randament reactivează o motivație de tip negativ în raport cu randamentul muncii și anume frînarea lui. Totodată, se manifestă și un alt fenomen: presiunea exercitată de muncitori asupra direcției pentru mărirea taxei garantate. În celălalt caz, cînd muncitorii văd că pot cîștiga 2 sau chiar 3 dolari, ei fac efortul necesar. Totuși și în acest caz se stabilește un plafon: peste 1,30 dolari nu se insistă deoarece intervine teama de revizuire a normelor. Și aici motivația activată de particularitățile situației este tot de tip negativ (frînarea producției). Probabil că rezolvarea ar veni dintr-o manipulare mai nuanțată și adecvată totodată a stimulilor bănești. Astfel, o ridicare a cîștigului minim garantat la 1 dolar i-ar face pe primii muncitori să se mobilizeze mai mult, iar pe cei din a doua categorie să depășească mai mult fără teama revizuirii normelor. Iată deci că numai o primă la randament de mărime mijlocie, acceptabilă, ar putea duce la reactivarea motivației.

Stimulii bănești, economici — ca activatori ai motivației economice — ocupă, fără îndoială, un anumit loc și rol printre celelalte

[24] Vezi: W. F. Whyte, *Money and Motivation*, New York, Harper, 1955, p. 20—49. Citat după: Roger Daval și alții, *Traité de psychologie sociale*, Paris, P.U.F., 1964, vol. II, p. 219—222.

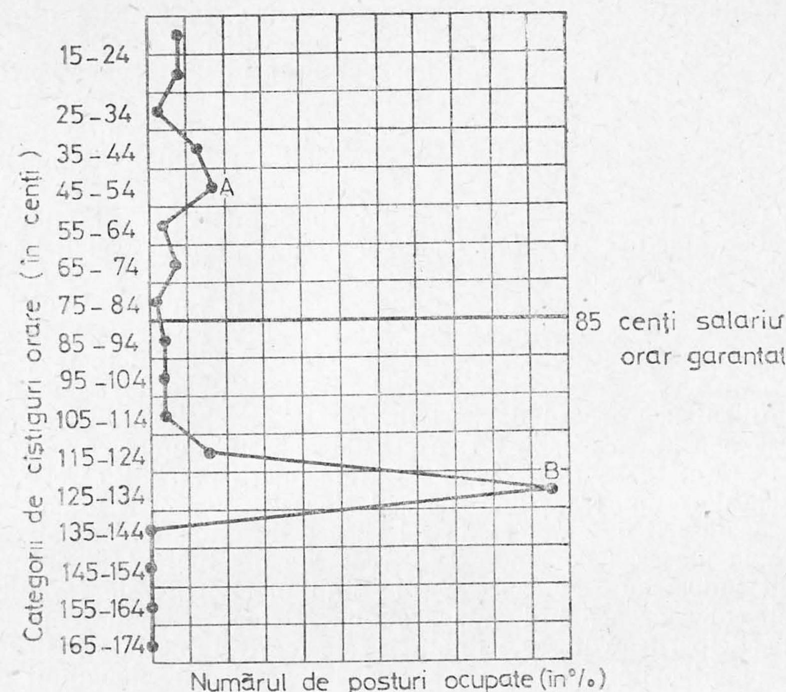


Fig. 5.3. Dinamica productivității muncii în funcție de remunerare.

categorii de stimuli. Totuși, locul și rolul lor nu este chiar atît de important după cum s-ar putea crede la prima vedere. Și aceasta ne este demonstrat de cîteva fapte. În primul rînd, sînt *faptele de viață* — am putea spune — observațiile empirice. Astfel, este știut că mulți oameni continuă să muncească chiar după ieșirea la pensie, cînd viața le este asigurată prin pensia pe care o primesc; alții continuă să muncească la fel de intens chiar după ce au ajuns la un anumit nivel financiar; în sfîrșit, unii preferă unele posturi de muncă retribuite mai prost, altora retribuite mai bine.[25] Dacă am

[25] Aceste fapte de viață și-au găsit reflectarea și în literatura de specialitate. Astfel, în 1955 Morse și Weiss, într-o anchetă efectuată pe scară națională, la întrebarea „dacă printr-o șansă moșteniți destui bani pentru a trăi confortabil fără muncă, credeți că veți mai munci?“, obțin rezultate semnificative: 80% dintre cei chestionați afirmă că își vor păstra munca, unele diferențieri apărînd în funcție de vîrstă (între 21—34 ani, 90% declară că vor rămîne în muncă; între 55—64, numai 61%) și de nivelul calificării (doar 50% dintre muncitorii necalificați afirmă că își vor continua munca).

considera că oamenii muncesc numai pentru a cîştiga bani, astfel de comportamente ca cele de mai sus n-ar putea fi explicate. În al doilea rînd, sînt *faptele ştiinţifice* rezultate în urma unor cercetări efectuate. Cei mai mulţi autori stabilesc că salariul — deci retribuţia bănească — ocupă fie locurile 3—4, fie chiar locurile 6—7 în listele ce conţin şi alţi stimulenţi capabili de a motiva comportamentul oamenilor.

O cercetare interesantă privind rolul motivator al stimulilor băneşti a efectuat şi Marcel Bolle De Bal.[26] Cercetătorul belgian a încercat să surprindă în ce măsură suplimentele de remunerare (primele sau avantajele plătite excepţional, fie în mod regulat, fie cu o periodicitate superioară unei luni de zile) influenţează o serie de comportamente ale oamenilor. El a formulat patru ipoteze: ipoteza non-participării potrivit căreia suplimentele de remunerare nu influenţează gradul de participare al membrilor organizaţiei; ipoteza non-integrării, la fel ca cea de mai sus numai că se referă la integrare; ipoteza ataşării de întreprindere potrivit cărei suplimentele de remunerare îl fixează, îl ataşează pe om de organizaţie; ipoteza ataşării de sindicat, la fel ca cea de dinainte, numai că se referă la ataşarea de sindicat. Cercetările efectuate în mai multe unităţi industriale au confirmat în linii mari ipotezele formulate. Astfel, chiar dacă o influenţă a suplimentelor de remunerare asupra participării nu lipseşte total, ea este foarte limitată atît în timp cît şi în intensitate; influenţa asupra integrării este mai mult preventivă, în sensul că suplimentele de remunerare previn riscurile dezintegrării pe care le-ar putea provoca lipsa lor; datele referitoare la influenţa asupra ataşării de întreprindere au fost contradictorii, ceea ce l-a determinat pe autor să considere că ea se manifestă doar în anumite condiţii determinante; suplimentele de remunerare nu afectează conştiinţa şi participarea sindicală, în schimb duc la creşterea prestigiului sindicatului. Concluziile sugerată de aceste cercetări este aceea că suplimentele de remunerare au mai mult o influenţă preventivă decît creativă, ele previn apariţia atitudinilor negative dar nu creează atitudini pozitive. În

Septimiu Chelcea, adresînd întrebări de tipul: „dacă ar fi posibil, v-aţi muta la o întreprindere în aceeaşi localitate cu aceeaşi retribuţie?, dar pentru o retribuţie cu 50 lei mai mare?, dar cu 50 lei mai mică?“, constată că la o retribuţie egală, 83% dintre cei anchetaţi n-ar accepta transferul; dintre aceştia doar 24% s-ar transfera pentru o retribuţie cu 50 lei mai mare.

Vezi: Septimiu Chelcea, *op. cit.*, p. 87.

[26] Marcel Bolle De Bal, *La vie de l'entreprise. Supplèment de rémunération et participation ouvrière*, Université Libre de Bruxelles, Editions de L'Institut de Sociologie. 1967, p. 30—31; p. 132—138.

aceste condiţii se subînţelege că ceea ce motivează pe oameni să participe la organizaţie sînt alţi factori.

Fără a pierde din vedere faptul că retribuţia exprimă într-un fel statutul individului, apărînd ca o formă de simbolistică socială, am putea trage concluzia că ceea ce îl stimulează pe om să muncească nu sînt în primul rînd banii. Desigur, însă, că acest lucru este valabil numai în acele situaţii în care stimulenţii băneşti sînt asiguraţi şi mai ales asiguraţi în mod acceptabil. Tocmai de aceea, conform teoriei lui Maslow, o astfel de motivaţie satisfăcută lasă locul alteia pentru a trece pe primul plan. Puterea activizatoare redusă a stimulenţilor băneşti, trecerea lor pe locurile 6—7, poate fi interpretată şi altfel: ea poate fi efectul unei resemnări, omul ştiind că n-are încotro se mulţumeşte cu atît cît i se oferă şi se orientează, de aceea spre alte categorii de stimuli capabili de a-l motiva eficient. Aşadar, cînd studiem motivaţia economică, trebuie să avem în vedere *cauza* care a determinat-o, *valoarea* şi *ponderea* ei în ansamblul celorlalte categorii de motivaţii. Pentru aceasta, un rol deosebit de important îl joacă cunoaşterea evantaiului de trebuinţe pe care stimulii materiali-băneşti le-ar putea satisface. Din categoria acestora fac parte trebuinţele *organice*, cele *materiale*, o parte din cele *spiritual-culturale*. Unii autori consideră că banii satisfac şi nevoia de *putere, prestigiu* şi *poziţie socială* (această constatare fiind valabilă pentru societatea capitalistă). Rămîn însă suficient de multe alte trebuinţe care nu pot fi satisfăcute prin intermediul banilor.

B. Motivaţia profesională are drept sursă stimulatoare sau evocatoare situaţia de muncă, mai larg spus, însăşi munca. Ea apare deci din raportarea omului la munca sa, la particularităţile de desfăşurare ale ei. Dacă în forma anterioară, activitatea constituia doar un mijloc pentru obţinerea unor stimuli capabili de a satisface anumite trebuinţe, de data aceasta activitatea reprezintă un scop în sine, motivînd deci prin ea însăşi. Munca care „este o activitate îndreptată spre un scop, urmărind confecţionarea unor valori de întrebuinţare, este apropierea elementului natural pentru trebuinţele omeneşti, este condiţia generală a schimbului de materii prime între om şi natură“,[27] capătă deci valoare de stimulent pentru un anumit tip al motivaţiei comportamentului organizaţional. Acest lucru reiese şi mai clar în evidenţă dacă ne gîndim la funcţiile îndeplinite de muncă (funcţia economică, funcţia socială şi funcţia psihologică) şi mai ales la restructurările pe care acestea le suportă de-a lungul timpurilor. Pierre Jaccard consideră că în zilele noastre funcţia eco-

[27] Karl Marx, *Capitalul*, Bucureşti, Editura politică, 1960, p. 213.

nomică a muncii își pierde din importanță în spiritul muncitorului, acesta detașîndu-se din ce în ce mai mult de necesitățile materiale, în timp ce funcțiile sociale și psihologice își sporesc importanța, deoarece omul tinde tot mai mult să trăiască în ordinea libertății, a gîndirii și chiar a spiritualității. „Răspunzînd unor trebuințe de supraviețuire, de colaborare și de creație munca hrănește corpul, susține societatea și dezvoltă persoana".[28] Evident, că în virtutea acestor funcții munca devine o sursă motivațională inepuizabilă. Problema care se ridică este următoarea: ce aspecte ale muncii capătă valoare stimulatorie? Munca ca activitate umană complexă, cu particularități specifice în raport cu alte forme ale activității umane (joc, învățare didactică, creație) poate fi interpretată din mai multe puncte de vedere. Astfel, o putem interpreta în sine, pur și simplu ca un consum de energie în vederea realizării unui scop, deci ca un raport energetic între organism și mediu cu sens adaptativ, importantă avînd din acest punct de vedere conținutul și mai ales valorizarea ei; o putem apoi interpreta prin prisma condițiilor în care se desfășoară; în sfîrșit, prin perspectiva finalității ei. Toate aceste aspecte ale muncii pot să se instituie în stimuli motivaționali.

B1. *Munca ca cheltuială de energie* fie ea fizică, musculară, fie intelectuală, nervoasă nu duce după cum se crede de obicei la o epuizare a organismului ci, dimportivă, în anumite limite, acest consum de energie poate fi plăcut în sine. Tocmai caracterul plăcut al consumului energetic permite muncii să devină o veritabilă sursă motivațională. Caracterul plăcut al unui asemenea consum se evidențiază mai ales cu ocazia acelor momente în care omul simte necesitatea de a alterna munca fizică cu cea intelectuală, sau invers. Nu rare sînt cazurile cînd după o muncă intelectuală îndelungată și istovitoare, simți nevoia acută de a face o muncă fizică, la fel cum tot atît de reală este și situația inversă. Această nevoie de alternanță derivă dintr-o alta mai generală și anume nevoia, mai bine zis, din necesitatea omului de a activa, de a munci. Munca, fiind după expresia lui Marx „condiția naturală permanentă a vieții omenești"[29], se transformă la un moment dat într-o necesitate vitală, căpătînd în aceste condiții puternice valențe motivaționale.

Dar nu numai simpla cheltuială de energie poate evoca motivația profesională, ci și *conținutul muncii* care poate fi mai bogat sau mai sărăcăcios, mai interesant și plăcut sau dimpotrivă mai puțin interesant și plăcut. Cînd vorbim de conținutul muncii ne gîndim la șirul de acțiuni și operații ce trebuie executate în vederea realizării scopului. Din acest punct de vedere, desigur, că munca la banda rulantă care presupune executarea acelorași operații simple, standardizate are un conținut mai sărăcăcios decît munca de creație care implică intrarea în acțiune a unor complicate procese ale gîndirii, imaginației etc. De aici s-ar putea trage concluzia că muncile cu conținut simplu, repetativ stimulează mai puțin motivația oamenilor muncii, spre deosebire de acelea cu un conținut mai bogat, fapt care nu este întru totul real. Și aceasta pentru simplul motiv că la conținutul real al muncii se asociază adeseori și modul în care acesta este *perceput* și mai ales *valorizat* de către personalul muncitor. Între cele trei elemente amintite — conținutul real, cel perceput și cel atribuit — apar o multitudine de relații care pot evoca diferite motivații ale oamenilor. De exemplu, o muncă repetitivă care are un conținut relativ simplu, sărăcăcios, poate fi percepută ca atare de un individ, în schimb i se poate atribui o valoare deosebită; de asemenea, o muncă de creație, complexă, cu un conținut bogat, poate fi percepută ca nefiind interesantă, mai mult i se poate atribui o valoare minoră. În acest context, munca repetitivă poate stimula mai mult decît cea creatoare. Se poate întîmpla ca la munca repetitivă să se asocieze o serie de alte fenomene, tipuri de activități plăcute, în timp ce la cea creatoare, unele activități neplăcute, fapt care, de asemenea, crește valențele de motivare ale uneia și le scade pe ale celeilalte. Astfel, pe un muncitor repetitivitatea îl poate motiva, deoarece munca pe lîngă diviziunea riguroasă a operațiilor îi oferă prilejul visării, conversației, chiar unor mici distracții sociale, fără teama de a greși, în timp ce pe un altul sarcinile noi, variate, neprevăzute, îl pot solicita prea mult, concentra și, în final, obosi, ceea ce face ca el să nu fie suficient de motivat de aceste sarcini. Am putea deci conchide că munca, conținutul ei, se pot transforma într-o adevărată sursă motivațională numai în condițiile în care personalul muncitor îi acordă o anumită *valorizare pozitivă*. Abia atunci, atît un conținut bogat, cît și unul sărăcăcios și neinteresant pot motiva în egală măsură.

B2. *Condițiile muncii* reprezintă un alt parametru care poate deveni un stimul motivațional. Avem desigur în vedere nu toate condițiile muncii, ci îndeosebi pe cele fizice (temperatură, umiditate, luminozitate, zgomot, trepidații etc.), cît și pe cele legate de particularitățile uneltelor, mașinilor cu care se lucrează (noi sau uzate, dispunînd sau nu de un anumit grad de automatizare). Desfășurarea activității de muncă poate fi influențată mai mult de anumite condiții și mai puțin de către altele. Unele dintre ele stimulează mai direct comportamentul industrial, altele doar indirect. Să ne refe-

[28] Pierre Jaccard, *Psycho-sociologie du travail*, Paris, Payot, 1966, p. 48.
[29] Karl Marx, *op. cit.*, p. 213.

rim la cîteva situații concrete. Un muncitor care lucrează în condiții fizice mai grele (căldură, iluminat slab, zgomot mare) dorește mai mult să treacă să lucreze în altă parte unde condițiile de muncă sînt mai acceptabile, decît să spunem, invers; altul care lucrează pe o mașină veche, uzată, poate fi susținut în munca sa de dorința de a trece la o mașină la care lucrează deja alți colegi; un altul care muncește greu manual, ar fi bucuros dacă ar trece într-un atelier unde sînt și mijloace automatizate de lucru. Condițiile de muncă actuale contribuie la stimularea motivației oamenilor, fie pe calea incitării dorinței lor de a le schimba, ameliora, fie pe cea a părăsirii lor. În astfel de situații, valoarea motivațională deosebită o au nu numai condițiile prezente, existente, ci și cele spre care muncitorul tinde să ajungă. Dorința lui de a trece de la anumite condiții la altele ar putea explica, printre altele, randamentul crescut la vechiul loc de muncă.

Problema se complică de îndată ce ne gîndim la faptul că aceleași condiții de muncă nu au aceleași valențe motivatorii, dimpotrivă, condiții identice sau aproape identice pot motiva diferit indivizi diferiți sau chiar pe unul și același individ în diverse momente. Acest fapt este posibil deoarece condițiile de muncă se corelează cu multitudinea celorlalte fenomene psihice trăite de individ și anume cu modul de a percepe condițiile respective însoțit de un tip sau altul de valorizare a lor, ca și de ansamblul deprinderilor, priceperilor, aptitudinilor, trăsăturilor de caracter ale individului. Un muncitor care percepe condițiile muncii sale ca nefiind satisfăcătoare, va fi motivat mai puternic pentru a le părăsi, decît un altul cale le găsește mulțumitoare; cineva care nu dispune de capacitățile corespunzătoare pentru a face față muncii la o nouă mașină, cu care ar putea obține o producție mai mare, va fi motivat de a părăsi lucrul la această mașină, în favoarea alteia mai vechi care i-ar micșora chiar productivitatea.Fenomenul valorizării este valabil nu numai cu privire la conținutul muncii, ci și la condițiile ei.

Toate acestea ne atrag atenția asupra unui fapt: dacă în selecția profesională se pornește de la exigențele muncii spre capacitățile omului, în domeniul motivațional uneori analiza trebuie să pornească de la individ la munca sa. Aceasta deoarece aceeași muncă, cu același conținut, cu aceleași condiții, poate motiva în mod diferit tocmai în funcție de diversele atribute psihoindividuale ale omului. Fără îndoială că aceste atribute nu trebuie exagerate, încurajate nepermis, astfel încît să se ajungă la o relativizare a conținutului și condițiilor muncii, dar nici trecute cu vederea. În acest sens, psihologului îi revine sarcina de a ajuta membrii organizațiilor în vederea

formării unei imagini adecvate despre propria lor organizație, despre munca pe care o prestează, despre condițiile în care lucrează.

B3. Scopul muncii joacă un rol la fel de important ca și factorii anteriori în transformarea muncii într-un stimul motivațional. Unele particularități ale lui, cum ar fi claritatea, precizia, caracterul său realizabil, capătă o importanță majoră. O muncă al cărui scop este foarte clar pentru membrii grupurilor, mai mult, este perceput ca fiind realizabil, va motiva mai mult decît o alta al cărui scop este imprecis, vag conștientizat sau considerat greu realizabil. Munca stimulează, de asemenea, mai mult atunci cînd este orientată direct spre realizarea scopului, neapărînd personalului muncitor doar ca un simplu mijloc în acest proces. De exemplu, o muncă manuală dificilă care necesită concentrare și abilități deosebite poate motiva un individ atunci cînd el o îndeplinește ca un scop în sine, ca o artă, și nu atunci cînd ea este realizată din motive extrinseci, cum ar fi cîștigul banilor. Factorul care reglează aici comportamentul oamenilor îl constituie tocmai finalitatea ce este acordată de el activității pe care o desfășoară. Se crede de asemenea că o sarcină liber aleasă motivează mai mult decît una impusă. Dar și acest fenomen poate fi în funcție de individ, de particularitățile sale subiective. Un om care manifestă o dependență afectivă pronunțată, care simte nevoia de a fi ocrotit, protejat, va fi mai puternic motivat de o sarcină impusă, decît de una la liberă alegere.

Munca dispune, așadar, de o gamă variată de caracteristici care fie izolate, fie corelate între ele dau posibilitatea stimulării sau evocării comportamentului motivat al oamenilor. În calitate de stimulent, ea poate satisface unele necesități ale individului, printre care cea esențială ni se pare a fi *nevoia de realizare și autorealizare*. Omul se apreciază pe sine nu doar așa cum este, ci și cum ar vrea să fie, el nu se mulțumește cu realizările actuale, ci tinde spre altele mult mai înalte și semnificative, aceasta deoarece alături de alte trebuințe el este animat și impulsionat și de cea de realizare și autorealizare. Această trebuință își găsește împlinirea, după părerea noastră, tocmai în activitate, în muncă. Numai munca este capabilă de a oferi omului prilejul realizării dorințelor, idealurilor, aspirațiilor, mai mult, ea îi vă permite să se realizeze pe sine ca om, ca personalitate. Este vorba desigur de o muncă bine organizată, cu sens, în stare de a actualiza, structura și restructura potențele umane. Este vorba de ceea ce foarte sugestiv Marx denumea „plăcerea muncii".

Cunoașterea nivelului real la care se află structurată nevoia de realizare și autorealizare ca și gradul de satisfacție produs de îndeplinirea ei are o mare importanță pentru conducătorii organizației

ca și pentru psiholog deoarece există multe diferențe individuale în interpretarea lor. Or, în plan concret nu se poate acționa decît pornind de la aceste tipuri de „interpretări", deci de la ce anume consideră individul că „ceva" reprezintă pentru el o realizare. Există oameni pentru care o realizare deosebită are valoarea unui fapt comun, obișnuit, normal, rolul său stimulator fiind, în acest caz, destul de redus; la alții realizarea, execuția sarcinilor capătă un caracter automatizat, ceea ce face ca oamenii să nu mai fie interesați prea mult de ea, ca urmare rolul său motivator se diminuează foarte mult; la alții atît realizarea normală, cît și cea deosebită au o semnificație aparte, fapt care contribuie la motivarea puternică a comportamentului. În primele două cazuri, satisfacerea trebuinței de realizare trebuie însoțită de suplimentarea ei prin îndemnuri, răsplătire, recompensă etc. În cel de al treilea caz, realizarea devine un scop în sine, ea reprezintă o recompensă suficient de mare pentru a produce o satisfacție deosebită. Nevoia de realizare a omului este în funcție de o multitudine de factori printre care cei psihologici individuali (capacități, trăsături de personalitate) ca și cei psihosociali (nivelul de aspirație al individului, statutul și rolul său) au o pondere deosebită. De obicei, omul tinde să se angajeze în realizarea unor obiective pentru care se simte capabil, dotat. Uneori, însă, în funcție de trăsăturile de personalitate, el se poate îndrepta spre obiectivele pe care le consideră doar ca fiind importante, neglijîndu-le practic tocmai pe cele într-adevăr importante, alteori neglijează pe cele simple, rutiniere sau pe cele foarte dificile pentru a nu avea sentimentul insuccesului profesional. Cunoscînd nivelul la care se află dezvoltată nevoia de realizare a omului, psihologul poate lua o serie de măsuri pentru îmbunătățirea chiar a procesului muncii. Se știe, de exemplu, că în unele munci omul este suprasolicitat, în timp ce în altele el este subsolicitat. Dacă în primul caz, omul este supramotivat și poate realiza activitatea ușor, repede, adecvat însă cu un consum de energie mult prea mare, în cel de al doilea caz, omul este submotivat, activitatea realizîndu-se greoi, uneori nici nu se ajunge la performanțele scontate De aceea, o importanță deosebită o are obținerea unui optimum motivațional care să reflecte adecvat dificultatea sarcinii. Pentru a se combate subsolicitarea și implicit submotivarea — care sînt evident mult mai periculoase — s-a propus „îmbogățirea muncii"la care ne-am referit pe scurt în primul capitol, bazată pe următoarele principii: eliminarea restricțiilor inutile, creșterea responsabilității oamenilor pentru propria lor muncă, încredințarea unor unități complete și firești din cadrul procesului de fabricație, creșterea ponderii

funcțiilor de decizie, introducerea unor sarcini noi și mai dificile, încredințarea unor sarcini care să permită indivizilor să devină experți într-un domeniu.

Nenumărate firme din occident (Oliveti și Fiat din Italia, Philips din Olanda, Volvo din Suedia, Societatea de telefoane Bell din S.U.A etc.) în locul benzii rulante au organizat grupuri semiautonome sau autonome de muncă care îndeplineau mai multe acțiuni și operații de muncă decît cele dinainte (montau, spre exemplu, un motor complet) și îmbinau mai armonios munca de execuție cu cea de conducere (efectuau controlul calității produselor, realizau operații de reglare și întreținere a mașinilor, luau singuri decizii, planificau activitatea etc). Modificări importante apar și în plan psihosocial: așezarea grupului într-un careu de 20 m^2 duce la dispariția restricțiilor impuse de linia tehnologică tradițională, muncitorii se mișcă liber, capătă o relativă mobilitate în spațiul de muncă, își determină singuri relațiile de cooperare, se autocontrolează, apar șanse mai mari de armonizare a necesităților individuale cu cele de grup, grupul se adaptează mai ușor la absența unor membri. În aceste condiții se obțin nenumărate efecte pozitive (creșterea productivității muncii între 9% și 35%, scăderea ratei erorilor cu 35%, creșterea atitudinilor pozitive față de muncă în proporție de 16%, reducerea duratei întreruperilor cauzate de aprovizionare cu 45%, economisirea directă sau indirectă de fonduri — într-un experiment de acest tip s-a raportat o economisire directă de 64.000 dolari și indirectă de 9.200 dolari).

Prin „îmbogățirea muncii" se obține implicit și „îmbogățirea motivației", amplificarea ei, ceea ce înseamnă că omul poate fi mai bine valorificat ca factor de producție.

Dar nu numai munca de la nivel executoriu poate fi ameliorată în vederea creșterii motivației celor care o practică, ci și munca cadrelor de conducere. Există multe modalități ce pot fi utilizate în acest sens. Una dintre ele o poate constitui ceea ce se numește „conducerea prin obiectivele de performanță". Un conducător își poate fixa o serie de obiective sau performanțe pe care să le realizeze într-un timp determinat. Aceste obiective (care se pot referi la sarcini sau funcții presupuse de profesiune, dar și la propriile trăsături de personalitate ale conducătorului care se propun pentru a fi modelate sau schimbate) dau posibilitatea conducătorilor de a se perfecționa și duc atît la progresul întreprinderii, cît și la progresul de sine. Obiectivele stabilite au rol în evaluarea activității conducătorului, în formarea, dezvoltarea, recompensarea și promovarea cadrelor de conducere. Mai mult decît atît însă, ele pot fi „cheia motivării cadrelor în execuția muncii lor" — după cum afirmă R. F. Valentine.[30]

---

[30] Raymond F. Valentine, *Objectif de performance pour les dirigeants*, Paris, Dunod, 1972, p. 20.

C. Motivația psihosocială[31] derivă din faptul că în cadrul procesului de muncă omul se raportează nu numai la munca sa, la mașina pe care o deservește sau o manevrează, ci și la semenii săi, la ceilalți colegi sau parteneri de muncă, la grupul din care face parte luat în totalitatea sa, la alte grupuri învecinate. Aceasta permite ca grupul și mai ales fenomenele care apar și funcționează să devină surse importante — declanșatorii sau evocatorii — ale motivației oamenilor muncii. Munca în afară de caracteristicile ei intrinseci (scop, conținut, condiții de executare etc.) se caracterizează și prin altele printre care, desigur, un loc aparte îl ocupă faptul că ea favorizează realizarea contactelor sociale dintre oameni. Omul muncește nu numai pentru bani, nu numai pentru că îi place sarcina de muncă sau condițiile în care ea este executată, ci și pentru faptul că ea îi acordă statut social, îi prilejuiește stabilirea de nenumărate contacte sociale, a unor relații afective sau de comunicare, îi satisface, prin intermediul grupului, anumite nevoi. Dacă ne-am limita numai la primele două tipuri de motivații ale muncii descrise — cea economică și cea profesională — n-am putea explica o gamă variată de comportamente industriale ale omului. Cum am putea explica, spre exemplu, comportamentul eficient al unor lucrători, satisfacția resimțită de ei atunci cînd lucrează în condițiile unei munci prost retribuite, grele prin conținutul ei, desfășurată într-o ambianță nefavorabilă? Sau cum am putea explica productivitatea scăzută, insatisfacțiile resimțite de unii oameni ai muncii care lucrează în condițiile unei munci bine retribuite, cu conținut interesant, plăcut, desfășurată în condiții optime? Dacă nici factorul economic, nici cel profesional nu-i stimulează pe oameni, atunci cine se instituie în sursă stimulatoare atît de puternică? Desigur că tocmai factorii psihosociali care există și acționează în grupurile sociale. Prezența în cadrul acestora a unor relații de prietenie între membrii grupului, a unei atmosfere de grup favorabile, mobilizatoare, sau dimpotrivă a unor hiatusuri pe traseul relațiilor interpersonale, a anumitor deformări ale informațiilor transmise, a unor relații proaste cu conducerea, ar putea constitui tot atîtea categorii de factori capabili să declanșeze motivația oamenilor.

[31] Tangențial cu acest tip de motivație se ocupă și M. D. Vernon, deși el o denumește „motivație socială". Vezi: M. D. Vernon, *Human motivation*, Cambridge University Press, 1969, cap. 7; Elemente ale motivației psihosociale apar și la Michael Argyle care o denumește tot „motivație socială", deși include în ea participarea la decizii, iar ca motive sociale consideră afilierea, statutul și dependența. Vezi: Michael Argyle, *op. cit.*, p. 99—103; Pantelimon Golu propune operarea unei distincții între *motivația socială a muncii* (care corespunde motivației externe, contextuală, generată de factori adăugați la muncă) și *motivația muncii* (care este funcțională, generată de însăși relația dintre muncitor și sarcina de muncă), acestea două constituind un proces unitar, *motivația pentru muncă*. Vezi: Pantelimon Golu, *op. cit.*, p. 267.

Motivația psihosocială a muncii nu trebuie înțeleasă însă într-un sens limitat. Și anume doar în sensul că ea ar fi generată de grup. Am putea rămîne astfel cu impresia că de fapt este vorba de o motivație individuală. La nivelul grupului asistăm practic la *generalizarea și uniformizarea trăirilor motivaționale individuale*, la constituirea, în final, a unei motivații — care deși trăită individual — are caracter colectiv, la elaborarea ei participînd toți membrii grupului. În linii mari, această motivație este asemănătoare la toți indivizii. Cu alte cuvinte, existența unor condiții de grup asemănătoare, a unor scopuri comune, a perceperii lor relativ identic, permite membrilor grupului să se simtă impulsionați și direcționați spre desfășurarea anumitor comportamente ce au la bază motivații relativ asemănătoare ca natură, intensitate, eficiență și mai ales finalitate.[32] Prezența într-un grup a unei motivații de grup poate fi depistată pornind de la observarea comportamentului membrilor lui în raport cu diversele solicitări externe. Fără îndoială că asemănarea comportamentelor explicite, desfășurate, nu presupune în mod *automat* și asemănarea motivației — cum am văzut există comportamente identice, motivate diferit — atunci însă cînd ele sînt determinate de fenomene de grup de natură psihosocială, se poate presupune că au un grad mai mare de uniformizare. Motivația psihosocială a muncii apare deci nu din simpla însumare a motivațiilor individuale, fapt care nici n-ar fi posibil, ci din interacțiunea acestora, din selectarea și reținerea doar a acelora care răspund unor nevoi de grup și care deservesc un comportament individual eficient în raport cu viața de grup.

La fel ca și în cazul celorlalte tipuri de motivații, problema care se pune este aceea a factorilor de grup, a fenomenelor psihosociale ce se instituie în calitate de stimuli motivaționali. În schema prezentată mai înainte, noi am selectat doar cîțiva dintre aceștia care ni s-au părut a fi esențiali și cu o foarte mare arie de cuprindere.

[32] P. M. Iakobson, într-o amplă lucrare dedicată problemelor motivației, se referă la necesitatea de a analiza motivele comportamentului omului pentru a *înțelege și explica interacțiunea sa cu oamenii din jur*, de asemenea, la necesitatea de a studia specificul interrelațiilor oamenilor în diverse colective, *motivele care îl împing pe om la acțiune în calitate de membru al unui anumit colectiv.*

Vezi: P. M. Iakobson, *Psihologhiceskie problemî motivații povedeniia celoveka*, Moskva, Izd., Prosvescenie, 1969, p. 21.

C_1. *Scopul grupului* este, fără îndoială, unul dintre aceşti factori ce reprezintă un parametru definitoriu pentru orice grup mic, cunoscînd o particularizare în funcţie de natura şi caracteristicile grupului. Scopul grupului de muncă, de exemplu, este un scop productiv, orientînd activitatea membrilor spre producerea obiectelor, serviciilor etc. Caracterul stimulatoriu al scopului grupului de muncă este în funcţie de particularităţile orînduirii sociale, al sistemului social în care acţionează grupurile respective. În orînduirea capitalistă, bazată pe relaţii de producţie capitaliste, pe inegalitate socială, economică, politică, culturală etc., există o mare divergenţă între scopurile muncitorilor şi cele ale patronilor, uneori între ele apărînd şi funcţionînd relaţiile conflictuale. Aceasta şi face dealtfel ca alături de „motivaţia de a produce" să se instaleze la muncitori şi „motivaţia de a frîna" producţia, cercetată în literatura psihosociologică occidentală în mod amplu, cu scopul subminării şi înlăturării ei. În orînduirea socialistă, faptul că muncitorii nu sînt doar producătorii mijloacelor de producţie, ci şi deţinătorii lor, proprietarii lor, asigură unitatea scopurilor productive, armonizarea scopurilor conducerii cu cele ale muncitorilor (care în esenţă sînt aceleaşi — pentru că activitatea de conducere se realizează tot de către muncitori sau de reprezentanţii acestora). În aceste condiţii, alături de „motivaţia de a produce" se dezvoltă şi „motivaţia de a depăşi" obligaţiile asumate, indicatorii de plan dinainte fixaţi, pentru că această depăşire se repercutează în final asupra vieţii membrilor grupurilor.

Caracteristicile stimulatorii ale scopului grupului apar şi mai evident în lumină de îndată ce ne referim la diferitele *tipuri* de scopuri ale acestuia. Dintre acestea menţionăm: scopuri *tranzitive* şi *intranzitive*, *individuale* şi *de grup*, de *sarcină* sau *de menţinere*. Puterea lor stimulatoare este desigur diferită. Din păcate, în literatura de specialitate din ţările socialiste nu întîlnim studii temeinice cu privire la valoarea motivaţională a acestor tipuri de scopuri, de aceea s-ar putea emite doar unele presupuneri plauzibile, doar ipoteze ce urmează a fi verificate prin cercetări minuţioase. S-ar părea astfel că scopurile imediate ale colectivelor de muncă, deci cele tranzitive, au valenţe motivaţionale mai evidente decît cele finale, intranzitive, de aceea poate indicatorii globali (anuali) ai planului de producţie sînt defalcaţi pe trimestre şi luni. De asemenea, scopurile de sarcină motivează mai mult colectivitate de muncă, decît cele de menţinere, ele sînt însă probabil mult mai eficiente atunci cînd sînt corelate pozitiv cu cele de menţinere, decît atunci cînd aceste legături lipsesc, sînt trecute pe plan secundar sau chiar sacrificate. Cealaltă categorie de scopuri — individuale şi de grup — motivează,

de asemenea, în grade diferite. Ele pot fi însă eficiente numai dacă sînt corelate. Un scop individual luat ca atare, în sine, poate explica comportamentul unui individ dat în grup, dar nu pe cel al grupului în întregul său, poate explica o performanţă, o atitudine a unui muncitor, dar nu o performanţă sau o atitudine a grupului ca unitate, ca întreg. Scopul de grup pe lîngă faptul că determină fenomene psihosociale mai evidente, cu extensie şi probabil eficienţă mai mare, permite totodată stimularea şi angajarea în activitate a tuturor membrilor grupului, nu doar a unuia sau a unora dintre ei şi le dă posibilitatea realizării, prin unificarea eforturilor, a unor performanţe crescute. De asemenea, realizarea scopului de grup poate fi semnificatică într-o oarecare măsură şi pentru realizarea scopului individual, ea permiţînd satisfacere dacă nu integrală, cel puţin parţială a acestuia. Unele caracteristici ale scopului grupului — claritatea, conştientizarea lui de către toţi membrii grupului etc. — sînt la fel de importante în determinarea motivaţiei psihosociale.

C_2. *Structurile grupurilor* constituie o altă categorie de stimuli ai comportamentului organizaţional. Diversele structuri ale grupurilor sociale iau naştere în urma interacţiunii membrilor, de aceea s-ar putea considera că factorul psihosocial cel mai general şi cel mai des invocat în calitate de sursă pentru declanşarea motivaţiei psihosociale a muncii este tocmai *interacţiunea membrilor, relaţiile* care se stabilesc între ei. Interacţiunea membrilor unui grup, iniţial spontană, neorganizată, capătă pe parcursul funcţionării ei un caracter tot mai riguros, organizat, dînd naştere cu timpul la anumite structuri interacţionale. Astfel, raportarea indivizilor în plan afectiv, dă naştere la *structurile afectiv-sociometrice* ale grupurilor; raportarea lor în planul procesului comunicaţional-informaţional, creează *structura de comunicare* a grupurilor cu diverse canale, reţele, procese de comunicare; raportarea în plan ierarhic-funcţional duce la apariţia *structurilor de putere sau de conducere*, iar în plan spaţial-poziţional, la *structurile poziţionale* ale membrilor grupurilor. Caracterul rigid sau maleabil, labil al acestor structuri, durabil, stabil sau mai puţin durabil, eficient sau ineficient, creează la oameni motivaţii care pot contribui fie la dinamizarea comportamentului productiv, fie la slăbirea sau chiar inhibarea lui. Un grup social în care există relaţii interpersonale proaste, negative, conflictuale, în care informaţiile nu circulă firesc, ci suferă importante filtrări sau distorsiuni, în care stilul de conducere este cel autoritar-excesiv, dur, fără îndoială că nici motivaţia de a produce, sau cea de a rămîne în grup, nu va fi prea mare, dimpotrivă membrii grupului vor fi tentaţi să producă mai puţin sau

să părăsească grupul. Un exemplu în acest sens îl găsim într-o cercetare efectuată de A. W. Kornhauser și A. A. Sharp încă din 1932. Ei compară două ateliere dintr-o papetărie diferențiate între ele prin natura condițiilor fizice de muncă, ca și prin natura relațiilor dintre muncitori și conducere. În atelierul „A" condițiile fizice ale muncii erau mai bune decît în atelierul „B", unde acestea erau mai proaste. Totuși în atelierul A nemulțumirile muncitorilor erau mai mari, chiar productivitatea mai scăzută. Cercetînd mai atent cauza acestui fenomen, cei doi autori au descoperit că în atelierul „A" relațiile dintre muncitori și conducere erau proaste, în timp ce în atelierul „B" aceste relații erau normale, firești. Se constată chiar și faptul că în atelierul „A" există tendința ca nemulțumirile, ca expresie a relațiilor nefavorabile cu conducerea, să fie transferate și asupra altor factori, inclusiv asupra condițiilor fizice ale muncii.[33] Iată deci cum structurile ierarhice de putere și conducere „construiesc" cu timpul la muncitori o motivație de tip negativ ce se repercutează asupra comportamentului productiv.

Un cu totul alt efect se obține atunci cînd structurile grupurilor sînt pozitive, favorabile. Prezența lor în grup poate compensa, în anumite limite, chiar lipsa unor condiții de muncă cît de cît adecvate. J. A. C. Brown povestește un asemenea caz întîlnit într-un abator din Londra. Într-o sală situată la subsol, prost iluminată, neaerisită, rece, umedă, cu solul în permanență plin de sîngele animalelor sacrificate, de apă sau de conținutul intestinelor, cu un miros dezagreabil, lucrau șase tinere fete care rîdeau, se înveseleau toată ziua. Un asistent social nou venit în întreprindere, recomandă transferarea muncitoarelor într-o altă încăpere mult superioară din punctul de vedere al condițiilor de muncă anterioare. Propunerea a fost primită cu protest de către muncitoare care se întrebau: de ce să fie mutate?, nu-și îndeplineau bine sarcinile?, direcția nu era satisfăcută? Temerea lor cea mai mare era, probabil, că odată cu mutarea vor trebui să lucreze și cu alte tinere, poate cu un alt maistru etc.[34] Din acest exemplu observăm cum comportamentul productiv al muncitoarelor era susținut nu de o motivație profesională, ci tocmai prin una psihosocială, iar stimulentul esențial care o ținea „trează" era tocmai apartenența lor la un grup de muncă coeziv, cu relații afective de prietenie, cu o conducere a grupului pe placul lor — maistrul permițîndu-le să-și organizeze activitatea după cum credeau ele de cuviință. Existența unor structuri afective favorabile ca și a unor structuri de conducere adecvate și acceptate de membrii grupului a motivat suficient de mult, compensînd chiar lipsa condițiilor naturale bune de lucru.

[33] După: Georges Friedmann, *Où va le travail humain?*, Paris, Gallimard, 1963, p. 251.

[34] J. A. C. Brown, *Psychologie sociale de l'industrie*, Paris, L'Épi, 1961, p. 217—220 (traducere din limba engleză).

Arătam mai sus că interacțiunea membrilor unui grup constituie un stimul pentru motivația psihosocială. De aici nu trebuie să înțelegem că interacțiunea *în sine,* sau că *orice tip* de interacțiune declanșează sau evocă motivația. Dimpotrivă, valoare stimulatorie are doar acea interacțiune care respectă anumite reguli, care dispune de o serie de particularități ce pot fi în funcție atît de caracteristicile psihoindividuale ale membrilor grupului, cît și de altele specifice pentru grupul din care ei fac parte. Printre acestea din urmă am putea indica:

— *Natura interacțiunii, a relațiilor dintre membri.* Acestea pot fi simple relații de serviciu, oficiale, formale, sau relații afective, simpatetice, informale. Unele sînt deci funcționale, impuse de natura sarcinii de muncă, altele sînt afective, apărute în decursul exercitării activității de muncă. Care dintre aceste două tipuri de relații motivează mai mult? La această întrebare este greu de răspuns fără o serie de cercetări prealabile. Interacțiunea este foarte complexă, de aceea, pentru a putea răspunde corect ar trebui să știm ce face individul în grup, cu cine intră în contact, cît durează interacțiunea, care este sensul ei de manifestare? etc. C. G. Homans a făcut ipoteza că frecvența interacțiunilor funcționale crește gradul de afecțiune mărturisită.[35] Cu alte cuvinte, cu cît sarcina de muncă impune mai multe interacțiuni între membrii unui grup, cu atît probabilitatea stabilirii unor relații afective între aceștia crește. Este mai puțin probabil ca un muncitor să se împrietenească în cadrul procesului muncii cu un altul cu care prin natura muncii lui nu vine deloc în contact. Dealtfel, cercetările sociometrice au arătat că există o corelație pozitivă între scorul sociometric sau statutul sociometric și numărul de interacțiune impus de sarcina de muncă. Cei care au cele mai multe interacțiuni funcționale, sînt în același timp și cu un număr mare de alegeri.

— *Valoarea pe care o au relațiile pentru cei ce intră în interacțiune,* în acest caz fiind vorba mai ales de relațiile pe verticală, de cele dintre grup și conducerea sa. Cum am văzut în cercetarea de mai sus, în atelierul în care relațiile cu conducerea erau proaste, muncitorii erau nemulțumiți, am putea spune motivați negativ.

[35] După: Josephine Klein, *La vie intérieure des groupes*, Paris, Les Éditions E.S.F., 1970, p. 105 (traducere din limba engleză).

Așadar, nu interacțiunea în sine, ci interacțiunea bună sau rea poate motiva diferit muncitorii în realizarea obligațiilor lor.

— *Sensul de manifestare a relațiilor*, adică: sînt ele relații de la egal la egal, de la subordonat către șeful său, sau invers, pe unii putîndu-i motiva relațiile de subordonare pe care le doresc și în cadrul cărora se simt foarte bine, satisfăcuți, protejați, în timp ce pe alții îi motivează tocmai relațiile de dominare.

— *Similaritatea partenerilor care intră în interacțiune.* Cum arătam, interacțiunea funcțională o favorizează pe cea afectivă numai că acest proces nu se produce automat, de la sine, și mai ales în orice tip de condiții. O astfel de „transformare" se poate realiza numai atunci cînd persoanele implicate în interacțiune se reîntîlnesc în opinii și atitudini comune. Interacțiunea funcțională dintre maistru și grupa sa poate deveni mai curînd afectivă în condițiile în care membrii grupului întîlnesc la maistru idei comune cu ale lor, comportamente asemănătoare. Deci, interacțiunea poate deveni sursă motivațională atunci cînd pune în evidență similarități atitudinale sau comportamentale între persoanele angajate în ea. Altfel ea rămîne doar în stadiul de simplă interacțiune funcțională, cerută de muncă și efectuată de nevoie.

— *Tipul relațiilor interpersonale* are de asemenea o mare importanță. Astfel, pot fi relații competitive sau cooperatoare, pot exista chiar relații conflictuale între membrii grupului care motivează diferențiat. În anumite situații, relațiile competitive dintre membrii unui grup pot motiva mai mult comportamentul oamenilor decît altele, să spunem, de cooperare; în alte situații, tocmai acestea din urmă ar putea îndeplini un asemenea rol. Valențele motivaționale diferite ale tipurilor de relații sînt în funcție atît de particularitățile sarcinii de muncă, cît și de cele ale indivizilor implicați în interacțiune.

— Interacțiunea dintre membrii grupului le poate activiza acestora o motivație satisfăcătoare numai în măsura în care *permite realizarea scopurilor individuale,* devenind în felul acesta un mijloc de realizare a scopurilor. Aspectele afective, simpatetice ale interacțiunii sînt legate așadar de *finalitatea, utilitatea ei.* Un muncitor poate fi motivat pozitiv numai de acea interacțiune prin intermediul căreia își realizează unele scopuri individuale și nicidecum de acele interacțiuni care pot împiedica un asemenea proces.

— Interacțiunea mai poate fi reglată și de alți factori, cum ar fi: statutul și rolul persoanelor implicate în ea (apropierea sau distanța acestora), nivelul de aspirație al grupului (ridicat, mediu

sau scăzut), cu un cuvînt, de *atributele psihosociale ale membrilor grupurilor.*

Funcționarea într-un fel sau altul a tuturor acestor caracteristici ale interacțiunii, cuplate în structuri interacționale, pot motiva membrii organizațiilor fie pe direcția măririi randamentului muncii, fie pe cea a scăderii lui.

C_3. *Mărimea grupului* stimulează motivația participanților dintr-o organizație nu prin sine însăși ci prin caracteristicile de care dispune sau prin fenomenele psihosociale pe care le prilejuiește. În grupurile mici „foarte mici" apare tendința spre subiectivitate exagerată a membrilor, iar în cele cu mărime mai importantă apare pericolul subdivizării grupului în grupulețe mai mici și al constituirii clicilor. Fenomenele de acest tip prezente într-un grup stimulează diferit motivația participanților fie pe linie pozitivă, fie pe linie negativă. De exemplu, înlocuirea criteriilor obiective de promovare cu altele pur subiective, în grupurile cu un număr foarte redus de membri, ar putea duce la constituirea unei motivații de tip negativ la o parte dintre membrii grupului. Apoi, mărimea favorizează și un anumit tip de interacțiune între membrii grupului. În grupurile reduse ca întindere se dă posibilitatea fiecărui membru să intre în interacțiune cu toți ceilalți, chiar dacă sarcina de muncă n-o cere în mod expres; în cele mari, posibilitatea fiecărui membru de a stabili relații cu cît mai mulți dintre ceilalți este mult limitată și îngreuiată. Aceasta permite ca în grupurile mici interacțiunea membrilor să devină mai curînd sursă de motivare decît în cele mari.

Stimulii psihosociali, la fel ca și stimulii economici sau profesionali, permit nu numai stimularea și evocarea unei motivații specifice, dar și satisfacerea unor nevoi proprii ale oamenilor, care se nasc tocmai ca urmare a acțiunii lor într-o situație de grup sau a dorinței de a acționa în grup. Printre aceste nevoi satisfăcute de stimuli psihosociali am putea încadra: *nevoia de grupare* sau *de apartenență* la un grup, *nevoia de securitate, nevoia de statut social, de stimă și prețuire.* Grupul și interacțiunea dintre membrii lui exercită o adevărată seducție asupra indivizilor, de aceea ei îl doresc, se străduiesc să pătrundă în el, să-i respecte normele, să rămînă în el. Grupul, în calitate de stimul motivațional, satisface o serie de nevoi ale oamenilor, cum ar fi cea de confirmare, cea de liniștire a anxietății. În grup, omul se simte bine, protejat, uneori el își poate asuma unele comportamente pe care altfel nu și le-ar putea asuma. Oamenii se grupează pentru că speră să găsească în grup confirmarea propriilor lor păreri, idei, opinii, comportamente, să găsească susținători. Nu întîmplător unele cercetări experimentale

au evidențiat faptul că diverși oameni manifestă tendința de a se asocia cu persoane asemănătoare lor ca nivel intelectual, ca stil comportamental. Apoi, comunicînd cu alții, împărtășindu-și reciproc grijile, bucuriile, opiniile ei speră să-și liniștească starea de anxietate sau de disconfort psihic. Există și alte nevoi, cum ar fi cea de conducere, de dominare sau de încorporare socială, care nu pot fi satisfăcute decît numai în contexte de grup. De aceea oamenii manifestă o accentuată tendință de a se grupa, de a se afilia unor grupuri, acțiunea în grup garantîndu-le satisfacerea unor nevoi acute.

Printre nevoile pe care grupul (fie el mic, fie el mare) tinde să le satisfacă membrilor participanți este și nevoia de securitate. Aceasta însă trebuie tratată mai larg decît doar la nivel psihosocial. În viața sa cotidiană, dar mai ales în cea profesională, omul se străduie să-și asigure o oarecare stabilitate, o siguranță a locului de muncă, a retribuției pe care o primește, a poziției pe care o ocupă în ierarhia grupului sau întreprinderii. Concomitent, el încearcă să înlăture sau să anihileze acțiunea acelor factori care l-ar amenința să-și piardă postul, retribuția sau locul ocupat în structura ierarhică a grupului. Nevoia de securitate a omului este activată în funcție de acțiunea unor factori. Un loc aparte printre aceștia îl ocupă factorii socio-istorici, condițiile sociale, economice în care se desfășoară munca, în ultimă instanță, însăși orînduirea socială. Desigur că orînduirea capitalistă bazată pe concurență este mai puțin capabilă de a satisface nevoia de securitate, de siguranță a muncitorilor. Există în această orînduire grija zilei de mîine, grija păstrării postului, a retribuției. În unele țări capitaliste după terminarea studiilor universitare, statul nu asigură locuri de muncă, acestea trebuie căutate, găsite de către fiecare absolvent în parte. Aceasta face ca cel puțin în perioada de început a angajării nevoia de securitate să fie dominantă. Dar nu numai orînduirea socială în ansamblul ei poate satisface diferit nevoia de securitate, ci și diversele condiții particulare, concret-istorice. De exemplu, în perioada crizei generale din 1929, cînd nu se putea garanta păstrarea locului de muncă, nevoia de siguranță devenise dominantă în munca industrială.

Există apoi o serie de alți factori, cum ar fi condițiile de muncă (locurile de muncă periculoase, unde probabilitate accidentelor este mai mare, activează mai pregnant nevoia de securitate) sau factori psihici individuali (temerea sau frica de a-ți pierde postul etc.) care influențează funcționalitatea nevoii de securitate. Printre acești factori un loc aparte îl ocupă și cei psihosociali. Caracteristicile grupului din care face parte individul — pe linie structu-

rală și funcțională — sînt esențiale în acest sens. Astfel, indivizii se simt mult mai în siguranță în acele grupuri în care structura ierarhică, de putere, este foarte bine stabilită, în care relațiile de conducere, cele dintre conducere și subordonați sînt net definite și delimitate, cînd șeful formal-oficial este cel care își asumă autoritatea. Dimpotrivă, în acele grupuri în care astfel de elemente nu sînt stabilite cu claritate, membrii grupului se simt în nesiguranță, însingurați, torturați de gîndul că în orice moment structura grupului s-ar putea modifica afectîndu-i.

Aceste tendințe analizate — cea de grupare și de securitate — pe care noi le vedem într-o strînsă interacțiune, sînt despărțite mai mult sau mai puțin artificial de către unii autori. „Motivul grupării se naște din circumstanțe asemănătoare cu acelea implicate în nevoia de siguranță. În industrie diferența este că nevoia de siguranță implică de obicei circumstanțe fizice și materiale de muncă, în timp ce motivele grupării implică un mediu social și interpersonal".[36] A reduce siguranța la mediul fizic și gruparea la cel social, ni se pare a fi o interpretare eronată a motivației umane. Omul este înainte de toate o ființă socială, el trăiește într-un mediu social, ceea ce face ca nevoia de siguranță să se manifeste mai ales în legătură cu acest mediu. El este mult mai amenințat în satisfacerea sau nesatisfacerea acesteia nu atît de condițiile fizice care dacă sînt respectate conform unor norme stabilite, micșorează simțitor riscul, cît mai ales de condițiile sociale, de particularitățile psihosociale ale grupurilor. Tocmai de aceea am considerat că nevoia de siguranță, securitate, este mai intim corelată cu cea de grupare. Dealtfel, oamenii caută să pătrundă în mediul social-grupal și pentru a-și satisface, printre altele și această nevoie. Grupul îi apără, le acordă protecție, le garantează deci satisfacerea nevoii de siguranță.

Tot în grup este satisfăcută și nevoia de statut (stimă și prețuire) a oamenilor. Ei doresc să fie respectați, prețuiți fie în virtutea statutului de care dispun, fie în virtutea competenței la care ajung. În decursul vieții sale omul, parcurgînd diferitele forme de învățămînt sau de formare profesională, reușește să-și însușească un bagaj de cunoștințe, priceperi, deprinderi, în virtutea cărora el poate exercita o profesiune. El devine *apt* deci pentru a exercita o activitate oarecare. Totodată, procesul respectiv atrage după sine și un alt fenomen: omul capătă încredere în sine, se simte „liber" față de mediul înconjurător, își cunoaște mai bine capacitățile și disponibilitățile, se simte mai bine în plan interior, subiectiv, și toate

[36] Marvin D. Dunnette, Wayne K. Kirchner, *op. cit.*, p. 136.

acestea datorită faptului că el este competent într-un domeniu oarecare. Tocmai de aici apare nevoia omului de a i se recunoaște și prețui competența, deci nevoia de competență. Nu trebuie să ne oprim însă aici. În virtutea competenței lui, omul ocupă un anumit loc, o anumită poziție în cadrul grupului său profesional, el dispune deci de un statut pe care dorește ca ceilalți să-l respecte, să-l aprobe, să-l prețuiască. Astfel, omul se mulțumește nu numai cu faptul că este membrul unui grup, deci cu satisfacerea nevoii de grupare, de apartenență, ci el dorește să i se satisfacă și această nevoie din urmă, de prestigiu, derivată din faptul că el ocupă o anumită poziție în grup.

S-a desprins credem suficient de clar din cele de mai sus că grupul, interacțiunea dintre membrii săi, fenomenele psihosociale ce apar și funcționează în el, constituie un veritabil stimulent al unei motivații de un gen aparte și anume motivația psihosocială, contribuind, pe de altă parte, nu doar la reactivarea acestei motivații, dar și la satisfacerea unor nevoi specifice determinate de acțiunea într-o situație de grup. Am încercat să stăruim mai mult asupra motivației psihosociale, a problematicii ei, dat fiind faptul că în literatura de specialitate ea este mai puțin analizată. Desigur însă că tabloul schițat de noi este cu totul insuficient, el urmînd să fie conturat mai bine îndeosebi după ce vor fi efectuate cercetări concrete, observative sau experimentale, asupra acestui domeniu atît de complex. Pentru aceasta este necesar ca diversele discipline științifice, cum ar fi psihologia generală, socială, cea aplicată la diversele domenii de activitate (psihologia muncii, psihologia școlară, psihologia militară, psihologia sportivă etc.) să colaboreze mai mult și cu mai multă eficiență.

Aruncînd o privire de ansamblu asupra celor trei tipuri de motivații descrise, vom constata că dacă primele două au mai pregnant efecte individuale, dar izolate de multe ori, și deci mai puțin eficiente, ultimul tip cuprinde o întreagă colectivitate umană, are deci o extensie mai mare și tocmai de aceea o eficiență mai mare. De aici decurge și necesitatea manipulării cu grijă a acestui tip de motivație astfel încît el să capete o orientare pozitivă, mobilizatoare. O asemenea necesitate decurge ca o concluzie firească și dintr-o serie de cercetări care au intenționat să evidențieze *tipul de motivație care dinamizează mai puternic comportamentul organizațional*. Nu mică a fost surpriza cercetătorilor cînd au constatat că pe primul loc se situează nu motivația economică, nici cea profesională, ci tocmai cea psihosocială. Cercetările efectuate pe această temă utilizează ca mijloace de investigație chestionare cu perechi de stimuli capabili de a actualiza o motivație, sau chestionare ce cuprindeau diverși stimulenți motivaționali ce urmau a fi aranjați în ordinea importanței lor. Ele au fost aplicate atît pe membrii grupurilor, cît și pe cadrele de conducere aparținînd unor vîrste, sexe, profesiuni diferite. Se obțin astfel date care pot fi comparate, se pot stabili coeficienți de corelație. Iată spre ilustrare o cercetare efectuată de Blum și Russ încă în 1942.[37] Sînt supuse investigației 286 persoane între 17—60 de ani, de profesiuni, sexe și stări civile diferite. Eșantionul cuprinde 181 bărbați (dintre care 72 căsătoriți) și 105 femei (dintre care 26 măritate). Cercetările au fost întreprinse în regiunea New York-ului. Persoanelor alese li s-au prezentat mai multe perechi de comparații (10) în vederea alegerii celei care li se părea a fi cea mai importantă pentru ele. Chestionarul era astfel constituit încît cinci motivații (posibilitățile de avansare, orele de muncă, salariul, securitatea funcției, relațiile cu maistrul) erau comparate între ele, fiecare cu toate celelalte. Iată, spre exemplu, cum arătau întrebările: — a primi mai mulți bani și a avea un post mai puțin stabil; — a primi mai puțini bani și a avea un post mai stabil; — a avea un maistru simpatic și a munci multe ore; — a avea un maistru mai puțin amabil și a munci ore puține. Cum observăm, printre cele cinci categorii de stimuli dați spre comparare și clasificare se întîlnesc cei descriși mai sus: salariul (motivația economică); orele de muncă (motivația profesională); avansarea, securitatea profesiei, relațiile cu maistrul (motivația psihosocială a muncii). Pe totalul celor 286 persoane, ordinea rezultată în urma stabilirii coeficientului de corelație este următoarea: promovarea (3,43); securitatea (2,75); salariul (1,64); relațiile cu maistrul (1,36); orele de muncă (0,82). Pe sexe, situația se prezintă astfel: la bărbați: avansare (3,47); securitate (2,87); salariul (1,84); maistrul (1,33); la femei: avansarea (3,06); securitatea (2,86); maistru (1,71); salariu (1,43). După cum observăm și în clasificarea generală dar și în cea pe sexe, stimulii capabili a evoca motivația psihosocială a muncii ocupă primele locuri. Faptul acesta trebuie să ne rețină atenția și să ne impulsioneze spre luarea lui în considerare în cadrul procesului muncii desfășurat în diverse organizații sociale. Se pare că cel puțin uneori putem obține efecte favorabile prin manevrarea cu grijă a pîrghiilor motivaționale, îndeosebi a celor de natură psihosocială, fără a angrena alte categorii de stimuli, îndeosebi de ordin economico-financiar.

---

[37] După: Philippe Müller, Paul Silberer, *L'homme en situation industrielle*, Paris, Payot, 1968, p. 339—340.

4. MOTIVAȚIE, SATISFACȚIE, PERFORMANȚĂ

În contextul cercetărilor asupra diverselor tipuri de motivații ale comportamentului organizațional, a stabilirii stimulilor capabili a le evoca, s-au efectuat și un număr impresionant de cercetări referitoare la satisfacția sau insatisfacția oamenilor în muncă. Satisfacția și mai ales relația dintre ea și performanțele muncii au fost cercetate atît din perspectiva psihologiei sociale generale,[38] cît și din perspectiva psihologiei organizaționale.[39] S-a crezut chiar că satisfacția este cauza directă, imediată și nemlijlocită a performanței. Dacă în 1955 această părere era foarte răspîndită, astăzi se consideră că satisfacția, deși legată de performanță, este doar una dintre cauzele ei posibile. Faptul că între aceste trei componente există o strînsă legătură nu poate fi desigur negat, indiferent de modul în care ea este interpretată. Ea ne evidențiză practic unitatea dintre componentele motivatorii, cele de satisfacție și eficiență în cadrul concret al participării la viața organizațională. Înainte însă de a vedea în ce anume constă această relație, să vedem ce este satisfacția, cum a fost ea interpretată.

S. W. Gellerman (1968) face o distincție între motivație și satisfacție. După părerea lui, prin termenul de motivație ar trebui să desemnăm acea influență care determină individul să acționeze deliberat într-o manieră sau alta, altfel decît atunci cînd această influență n-ar exista. Un factor motivațional modifică balanța forțelor, putînd influența deciziile sau alegerile individului. Esențial este deci faptul că motivația produce o modificare vizibilă a comportamentului. Satisfacția se referă la evenimentele care dau naștere la un sentiment subiectiv de ușurare, de plăcere, ce poate fi exprimat sau descris de individul care îl trăiește, dar care nu poate fi direct observat din exterior de către o altă persoană. Un factor de satisfacție este un element care contribuie ca un individ să se simtă bine, dar care nu contribuie direct la modificarea comportamentului exterior al individului. Din acest punct de vedere, unul și același eveniment exterior poate avea două categorii de

[38] Vezi: Paul F. Secord, Carl W. Backman, *Social psychology*, New York, Mc. Graw-Hill Book Company, 1964, p. 390—392; 402—408; Edwin P. Hollander, *Principles and methods of social psychology*, New York, Oxford University Press, 1971, p. 512—513; 608.

[39] Abraham K. Korman, *Industrial and organizational psychology*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1971, cap. 7, 13, 14; Louis E. Davin, *Job Satisfaction Research: The Post-Industrial View*, în: J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, J. H. Donnelly *op. cit.*, p. 222—240; Arnold S. Tannenbaum, *Psychologie sociale de l'organisation industrielle*, Paris, Editions Hommes et Techniques, 1967, p. 31—33 (traducere din limba engleză) etc.

efecte: poate satisface, produce plăcere subiectivă, poate motiva și deci modifica comportamentul.[40] Privind motivația și satisfacția prin raportarea lor la exterior, la stimulii care le produc, ca și la efectele ce se obțin, autorul nu greșește. Nu este greu însă să observăm în definirea celor doi termeni schema clasică S ↔ R a behaviorismului. Motivația și satisfacția apar ca fiind entități de sine stătătoare, diferențiate între ele, fără nici o legătură. Or, faptul că ele sînt intim corelate este de domeniul evidenței. Gellerman surprinde corect natura celor două fenomene (unul — impuls; celălalt — stare subiectivă de plăcere), dar prin considerarea faptului că doar motivația duce la schimbarea comportamentului, în timp ce satisfacția nu presupune o astfel de schimbare, lasă să se înțeleagă că doar motivația influențează performanța în muncă a oamenilor, mai larg spus, participarea lor, nu și satisfacția. El intră în felul acesta în contradicție cu alți autori care prin cercetări concrete au stabilit legătura ce există între satisfacție și comportamentul productiv, performanțial al oamenilor.

Un alt autor, Martin G. Wolf (1970), pornind de la concepția formulată de către Atkinson și Feather (1966) potrivit căreia motivul ar fi un impuls, o dispoziție ce face pe individ să militeze pentru obținerea unui anumit gen de satisfacție, consideră că satisfacția este o stare finală, în timp ce motivația o forță (un impuls) orientat spre obținerea acestei stări finale.[41] Prin diversele categorii de motive, individul caută să-și maximalizeze satisfacțiile, atrăgîndu-și stimulii capabili de a-i produce plăcere, în timp ce printr-o altă categorie de motive el caută să minimalizeze, să evite durerea, neplăcerea (motivația aversivă). Deci, satisfacția apare ca un efect al motivației. Cum observăm, de data aceasta se stăruie asupra relației dintre motivație și satisfacție, care este prezentată unilateral, doar de la motivație la satisfacție, nu și invers.

Edward E. Lawler (1970)[42] încearcă să releve un alt aspect al relației. Pentru el, satisfacția este un indicator al motivației, îndeosebi al motivației de a merge la muncă. S-a constatat în acest sens că există o relație între gradul de satisfacție și absenteism sau fluctuația în muncă. Totodată, el precizează și faptul că satisfacția influențează numai indirect motivația. Ea are capacitatea de a influența direct doar valența sau atractivitatea anumitor

[40] Saul W. Gellerman, *op. cit.*, p. 151—152.

[41] Martin G. Wolf, *Need graitfication theory: a theoretical reformulation of job satisfaciton/dissatisfaction and job motivation*, în: „Journal of Applied Psychology", 54, nr. 1, 1970, p. 87—94.

[42] Edward E. Lawler, *Job attitudes and employée motivation: theory, research, and practice*, în: „Personnel Psychology", 23, nr. 2, 1970, p. 223—237.

tipuri de recompense, acestea fiind cele care influențează direct motivația. Deși Lawler consideră că satisfacția influențează indirect motivația, precizarea ni se pare a fi prețioasă și o reținem.

Faptul că nu există încă un acord deplin între părerile autorilor cu privire la definirea sau la stabilirea relației dintre motivație și satisfacție este pe de-a întregul explicabil. El se datorează, fără îndoială, complexității fenomenelor respective, naturii lor uneori foarte asemănătoare, alteori foarte diferite. Într-un fel, fiecare dintre autorii citați au dreptate, ei subliniind cîte un aspect plauzibil al fenomenelor analizate. Se pierde însă din vedere unitatea lor și mai ales interacțiunea dintre ele. În relațiile dintre motivație și satisfacție esențiale ni se par a fi trei enunțuri.

Primul dintre ele precizează că *starea de satisfacție / insatisfacție este un indicator al motivației*, mai bine spus, al modului ei eficient sau ineficient de realizare. Am putea considera din acest punct de vedere că starea de satisfacție echivalează cu un consum adecvat al motivației care permite realizarea activității propuse, a obiectivelor ei, iar starea de insatisfacție, cu nerealizarea motivației (implicit și a obiectivului activității), cu împiedicarea sau frustrarea realizării ei adecvate. Faptul că omul se simte satisfăcut atunci cînd și-a realizat adecvat scopul și nesatisfăcut cînd realizarea n-a avut loc, este de domeniul evidenței.

Al doilea enunț privește faptul că *motivația și satisfacția apar într-o dublă calitate, atît de cauză, cît și de efect*. Că motivația este o cauză iar satisfacția o stare finală, deci un efect, am arătat mai sus. Sînt însă suficient de multe cazuri cînd satisfacția trăită intens, durabil, se poate transforma într-o sursă motivațională. Este cunoscut faptul că de obicei succesul se asociază cu o stare afectivă, plăcută, stenică de satisfacție. S-ar putea ca această stare, și nu succesul ca atare, să devină la un moment dat stimul motivațional. Satisfacția obținută de un individ într-o activitate, l-ar motiva de a o continua, pentru a obține alte noi satisfacții.

Al treilea enunț: *atît motivația, cît și satisfacția se raportează împreună la performanța activității pe care o pot influența fie pozitiv fie negativ*. Japonezul Toshiwo Doko constată existența unei corelații pozitive între nivelul motivației morale (depistată pe baza aplicării unor chestionare ce cuprindeau întrebări referitoare la: sentimentul muncitorilor că munca desfășurată este valoroasă; că ea le oferă posibilitatea de a-și arăta abilitatea; satisfacția în muncă, mîndria în muncă; exigențele profesiunii în ceea ce privește aptitudinile și cunoștințele avansate) și productivitatea muncii. Dintre cele 9 grupuri investigate, 7 dintre ele caracterizate printr-o productivitate ridicată dispuneau și de o motivație ridicată și numai 2

dintre ele cu productivitate scăzută dispuneau de o motivație ridicată. La alte 9 grupuri situația este inversă: la 7 dintre grupurile caracterizate printr-o productivitate scăzută a fost întîlnită și o motivație scăzută și numai la 2 dintre cele cu productivitate ridicată s-a întîlnit o motivație scăzută.[43] Relația stabilită mai sus este perfect valabilă și în sens invers. De exemplu, performanța poate influența satisfacția în acele situații în care ea atrage după sine surse de satisfacție, cum ar fi recompensele (premii, avansare etc). Satisfacția ce rezultă ca urmare a participării indivizilor la viața organizației, nu este doar o problemă strict individuală, ci una organizațională, dat fiind faptul că ea are repercusiuni nu numai asupra planului subiectiv-individual, ci și asupra vieții organizaționale, îndeosebi asupra celei productive și psihosociale. Din cele de mai sus se degajă și o concluzie practică. Astfel, dată fiind legătura motivației și satisfacției cu performanța muncii, sau cu o serie de alte fenomene cum ar fi cel al absenteismului, al fluctuației forței de muncă, este absolut necesară *controlarea* lor riguroasă de către conducătorii și specialiștii organizației în problemele socio-umane.

Cercetările asupra satisfacției/insatisfacției în muncă au fost orientate pe două direcții: pe cea a *stabilirii factorilor* capabili de a crea astfel de stări subiective; pe cea a *ordonării* și *ierarhizării* acestora, a stabilirii ponderii lor. În funcție de aceste două obiective diferă și metodele de cercetare aplicate ca și rezultatele obținute.

Cînd vorbim de *prima categorie de cercetări* — deci a stabilirii factorilor satisfacției/insatisfacției — nu se poate să nu ne referim la teoria lui F. Herzberg, B. Mausner, B. N. Snyderman (1959)[44] cu o largă răspîndire în psihologia socială, care a generat o multitudine de cercetări experimentale orientate pe direcția verificării ei. Metoda utilizată de Herzberg și colaboratorii săi în stabilirea factorilor satisfacției și insatisfacției în muncă a fost cea a incidentului critic, bineînțeles adaptată. El cere la 200 de ingineri și contabili să descrie acele situații de muncă din cariera lor care s-au dovedit a fi neobișnuit de satisfăcătoare sau neobișnuit de nesatisfăcătoare, cu precizarea duratei lor, a influenței pe care au avut-o asupra comportamentului. Descrierile obținute sînt analizate de către cercetători în vederea depistării acelor factori care au produs satisfacție

[43] Toshiwo Doko, *Motivarea și productivitatea*, în: *Probleme actuale ale conducerii întreprinderii*, București, Editura politică, 1973, p. 202.
[44] F. Herzberg, B. Mausner, B. N. Snyderman, *The motivation to work*, New York, Wiley, 1959.

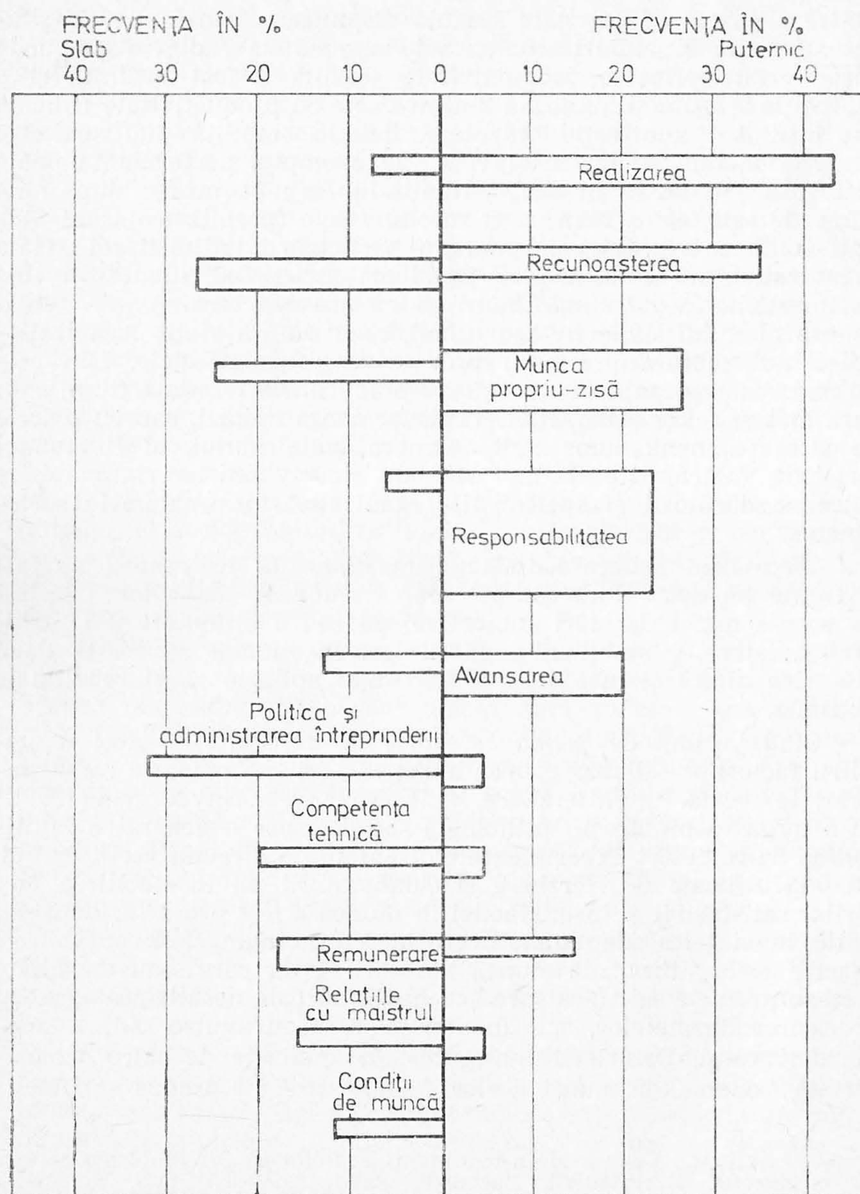


Fig. 5.4. Factorii satisfacției și insatisfacției după Herzberg.

sau insatisfacție. În figura 5.4. redăm după Herzberg factorii găsiți. Lungimea liniilor indică frecvența cu care factorii respectivi au apărut în cursul evenimentelor descrise de către cei investigați, iar lărgimea liniilor măsoară timpul cît a durat starea respectivă repartizată în durate scurte (2 săptămîni) și durate lungi (mai mulți ani).

Privind cu atenție figura observăm cîteva fenomene:

— se stabilesc două categorii de factori dintre care unii produc satisfacție, iar alții insatisfacție. Astfel, prima categorie cuprinde 5 factori (realizarea, recunoașterea, munca în sine, responsabilitatea, avansarea) care produc satisfacție, antrenează modificări de atitudini durabile, de lungă durată și care au fost denumiți *factori de valorizare* sau de *conținut;* cea de a doua categorie cuprinde tot 5 factori (politica unității, competența tehnică, remunerarea, relațiile dintre persoane, condițiile muncii) care produc insatisfacție, antrenează modificări atitudinale scurte și care dat fiind faptul că se referă la relațiile omului cu mediul în care își desfășoară munca, au fost denumiți *factori de ambianță,* de *context;*

— cele două categorii de factori sînt independente una de alta, în sensul că fiecare dintre ele produc efecte specifice (unii satisfac, alții insatisfac). Ei au deci un caracter unipolar;

— factorii din cea de a doua categorie nu au nici un rol în producerea satisfacției, de unde autorii trag concluzia că asigurarea lor suprimă insatisfacția, dar nu asigură în mod automat o stare de satisfacție, acești factori pot fi utilizați de aceea mai rar pentru motivarea oamenilor. Ei pot deci să împiedice sentimentele negative, dar și stările de satisfacție.

Pînă la Herzberg se credea că satisfacția și insatisfacția au un caracter unidimensional, în sensul că unul și același factor poate să apară atît în calitate de factor de satisfacție, cît și în calitate de factor de insatisfacție. Iată însă, că noua teorie bidimensională aduce un mod propriu de interpretare. Față de această teorie care a suscitat o multitudine de alte cercetări, reacțiile n-au întîrziat să apară. Unii autori o resping total arătînd că datele experimentale n-o confirmă, că ea reprezintă o suprasimplificare a relațiilor dintre motivație-satisfacție și sursele satisfacției profesionale (R. J. House, M. D. Dunnette, J. P. Campbell); alții o apreciază ca fiind valabilă și utilă (D. A. Whitsett, E. K. Winslow); în sfîrșit, alții o mențin doar parțial, condiționînd-o și arătînd, spre exemplu, că la funcționari factorii valorizanți ar produce satisfacția, în timp ce la muncitori, cei de ambianță; la fel, la cei ce se află în pragul pensionării, factorii de ambianță satisfac mai mult etc. Cei care manifestă o atitudine mai severă față de teoria bidimensională a satisfacției îi reproșează lui Herzberg și colaboratorilor lui două

aspecte strîns legate între ele: caracterul limitat al investigațiilor, întreprinse doar pe două categorii de personal (ingineri și contabili) la care posibilitățile de avansare sînt mai mari decît la alte categorii (muncitorii din producție sau secretarele, de exemplu), ceea ce face să se creadă că concluziile nu sînt valabile decît doar pentru aceste categorii; lipsa de deosebire calitativă între factorii valorizanți și cei de ambianță, ambii putînd provoca atît satisfacție, cît și insatisfacție. Herzberg însuși luînd act de aceste reproșuri, într-o nouă lucrare publicată în 1966, face un inventar al mai multor cercetări efectuate pe diverse categorii de lucrători, cu preocupări diferite, sexe, vîrste diferite, găsind cu foarte mici excepții o confirmare aproape totală a teoriei sale. El enumeră astfel cercetările efectuate pe agenți ai unor întreprinderi publice de distribuire de gaz și electricitate (Milton M. Schwartz), pe femei ocupînd posturi de conducere (Elisabeth Wolt), pe administratori ai învățămîntului agricol (Denzil Clegg), pe șefi înainte de pensionare (Shoukry Saleh) etc. Printre cercetările la care se face referire în lucrarea lui sînt și două cercetări ale unor autori din țările socialiste: Vladimir Jadov (U.R.S.S.) și J. Perczel (Ungaria).[45]

În ultimii ani și la noi în țară au existat încercări orientate pe direcția confirmării teoriei lui Herzberg. Semnalăm, în acest sens, două articole publicate de Zissu Weintraub (1973) care, deși nu-și propun în mod direct drept scop confirmarea sau infirmarea teoriei lui Herzberg, aduc date prețioase în acest sens, care merg, în general, pe direcția confirmării teoriei bifactoriale.[46] Într-o concluzie a unuia dintre studiile sale citim: „. . .factorii legați de conținutul activității profesionale apar ca surse preponderente ale satisfacției, iar factorii de context ca surse principale de insatisfacției".[47] Verificarea valabilității teoriei lui Herzberg în condițiile țării noastre a constituit obiectivul de cercetare al fostei noastre studente Bănulescu Anca care a întreprins cercetări experimentale la Uzina de utilaj petrolier Tîrgoviște pe un eșantion de 108 subiecți (bărbați între 22 și 56 de ani, atît de la nivelurile

[45] F. Herzberg, *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Entreprise moderne d'Edition, 1971 (traducere din limba engleză). Vezi îndeosebi capitolele VII—VIII—IX.

[46] Zissu Weintraub, ***Profesiunea ca sursă de satisfacție***, „Revista de psihologie", nr. 3, 1973; Idem, ***Indicatori motivaționali ai integrării profesionale***, în: ***Tineret industrial. Dinamica integrării socioprofesionale***, București, Editura Academiei R.S.R., 1973.

[47] Zissu Weintraub, *op. cit.*, p. 117 (ultimul articol citat).

executorii, cît și de la cele de conducere).[48] Autoarea pornește de la următoarele ipoteze; 1) teoria lui Herzberg se va verifica și pe realitățile țării noastre însă global, statistic, la nivel de eșantion, în multe cazuri individuale, fiind posibile și relative neconfirmări; 2) la nivelul cadrelor de conducere este mai probabil ca în calitate de factori de satisfacție să intervină cei de conținut, în timp ce la nivel executoriu, cei de context. Prima ipoteză este verificată de cercetările experimentale întreprinse cu respectarea indicațiilor metodologice elaborate de Herzberg. În linii mari, pe eșantion, apar aproximativ aceiași factori ca și la Herzberg numai că se modifică ordinea și ponderea unora dintre ei. De asemenea, relatările subiecților arată că la unii dintre ei același factor poate avea valențe diferite, adică poate fie satisface, fie insatisface, aceasta în dependență strictă de particularitățile situației în care ei acționează. Cît privește cea de a doua ipoteză, ea nu s-a verificat, deoarece atît la nivel de conducere, cît și la nivel executoriu, au apărut exact aceiași factori de satisfacție ca și la Herzberg, fapt care probează valabilitatea și generalitatea teoriei lui.

Deși cercetările la care ne-am referit ne-ar îndreptăți să afirmăm că teoria lui Herzberg se verifică și pe realitățile țării noastre, fără investigații experimentale mai ample (pe diverse categorii de profesiuni, vîrste, sexe, niveluri de pregătire etc.) nu ne putem pronunța asupra valabilității sau nonvalabilității ei. Am putea, cel mult, să ne exprimăm unele nedumeriri în legătură cu ea și mai ales cu privire la metoda utilizată, sau am putea face doar unele presupuneri care urmează a fi probate prin cercetări experimentale viitoare.

Cît *privește teoria* ni se pare că Herzberg nu ține seama de complexitatea fenomenului motivațional. Este greu de presupus unul și același stimul să dispună de valențe motivaționale univoce (doar pe direcția producerii satisfacției sau pe cea a producerii insatisfacției). În realitate, stimulii au valențe motivaționale foarte diferite. Dacă la aceasta adăugăm și particularitățile situației în care se muncește ca și pe cele psihoindividuale ale celor ce muncesc vom înțelege că fiecare dintre factorii prezentați pot produce în egală măsură atît satisfacție, cît și insatisfacție. Factorii valorizanți sau de ambianță nu trebuie luați ca atare, în sine, ci contextual, situațional. Din această perspectivă unul și același factor

[48] Bănulescu Anca, *Satisfacția muncii și factorii ei determinanți*, Lucrare de diplomă. Conducător științific: M. Zlate, București, 1974, Biblioteca facultății de filozofie.

ar putea produce satisfacție într-o situație (sau la unele persoane) și insatisfacție în altă situație (sau la alte persoane). Spre exemplu, munca repetitivă ar putea satisface pe unele persoane deoarece ea nu le mobilizează în întregime, constituind doar un mijloc de a-și cîștiga existența, de a cîștiga bani, de a stabili contacte umane sau, dimpotrivă, ar putea produce insatisfacție altora pentru care munca reprezintă preocuparea centrală, esențială. O asemenea interpretare nu înseamnă relativizare ci, credem, nuanțare. Starea de satisfacție/insatisfacție este o stare situațională uneori momentană, mai mult sau mai puțin conștientizantă, dependentă de o multitudine de factori printre care un rol aparte îl joacă și cei psihosociali. Un fapt relativ simplu cum este cel al percepției sociale poate face ca un factor să-și schimbe funcționalitatea și finalitatea. Dacă un individ percepe factorii de valorizare ca fiind inaccesibili, atunci s-ar putea ca tocmai aceștia să-i producă insatisfacții, iar ceilalți să constituie singura cale de obținere a satisfacției.

Din perspectiva interpretării stărilor de satisfacție / insatisfacție ca fiind situaționale, interesantă ni se pare a fi încercarea pe care o fac unii autori de a apropia teoria lui Herzberg, de cea a lui Maslow. Individul tinde să-și satisfacă întotdeauna trebuințele active, ignorîndu-le pe cele satisfăcute sau pe cele care n-au apărut încă. În aceste condiții realizarea, îndeplinirea oricărei trebuințe (indiferent dacă este de tip inferior sau superior) produce satisfacție. Dimpotrivă, frustrarea satisfacerii îndeplinirii unei trebuințe active, întreruperea satisfacerii ei sau doar apariția pericolului insatisfacerii, dă naștere la insatisfacție. Elementele de valorizare și de ambianță din teoria lui Herzberg pe măsură ce sînt îndeplinite, realizate, produc satisfacție, iar pe măsură ce sînt frustrate, întrerupte în procesul satisfacerii lor, produc insatisfacție. Încercarea de apropiere dintre aceste două teorii necesită însă nu doar o abordare teoretică, ci și una experimentală.[49]

Și în *privința metodei* utilizată de către Herzberg în cercetarea sa se pot face unele rezerve. Cum am văzut, ea se bazează pe descrierile subiective (uneori chiar foarte subiective) ale celor investigați. La aceasta se adaugă apoi propria subiectivitate a cercetătorului care analizează, grupează, clasifică factorii obținuți, ceea ce ar putea contribui la deformarea realității. Apoi se pare că este mai ușor să-ți amintești unele situații, evenimente, după care a urmat ceva (realizări, promovări, recunoașterea competenței etc.), decît acelea neurmate de nimic. În fine, metoda presupune luarea

[49] Vezi: Martin G. Wolf, *op. cit.*

în considerare doar a declarațiilor făcute, fără a se cerceta comportamentul real de muncă. Aceasta face ca transferarea concluziilor acestei teorii asupra situațiilor reale de muncă să fie mult îngreuiată. În orice caz, teoria lui Herzberg rămîne un moment important în istoria cercetării factorilor satisfacției.

Cea de-a doua categorie de cercetări și anume cea care urmărea nu doar constatarea factorilor satisfacției și insatisfacției, ci și ordonarea, stabilirea ponderii lor, este amplu reprezentată în literatura de specialitate. Ca metodă de lucru se utilizează următoarea: oamenii primeau o listă ce cuprindea o sumedenie de factori ai satisfacției în muncă care urmau a fi clasificați, ordonați în funcție de importanța lor. Autorii care au efectuat astfel de cercetări obțin date care sînt în mare măsură concordante, fapt care probează valabilitatea lor, cu atît mai mult cu cît ele au fost întreprinse și aplicate pe categorii de lucrări aparținînd diverselor profesiuni. Un cercetător, Jurgensen (încă din 1947) a avut curiozitatea de a compara și condensa în același tabel mai multe cercetări efectuate pe aceeași temă, obținînd 12 factori ai satisfacției în muncă, clasificați de 1011 lucrători aparținînd diverselor profesiuni. În fiecare dintre cei 12 factori ai satisfacției pot fi recunoscuți unii sau alții dintre stimulii evocatori ale diverselor tipuri de motivații ale comportamentului organizațional. Astfel, factorul 7 se referă la motiva-

	Grupurile					
	Muncitori diverși	Lucrătorii unui mare magazin	Uzină de femei	Studenți diplomați	Bărbați	Femei
Numărul . . .	150	100	325	150	181	105
Promovare	1	1	5	2	1	1
Stabilitatea muncii	2	2	1	1	2	2
Valorificarea ideilor	3	3	7	4		
Învățarea unei meserii	4	4	8	7		
A aparține unui serviciu public	5	7	—	8		

ția economică, 9—10—11—12 la cea profesională, 1—6—8 la motivația psihosocială a muncii.[50]

Cercetări asemănătoare asupra depistării și ierarhizării factorilor satisfacției s-au efectuat și pe colective de muncă din țări socialiste de o serie de autori printre care am putea aminti: A. G. Zdravomislov, A. V. Jadov (U.R.S.S., 1964), D. Slejska (Cehoslovacia, 1967), Rudhard Stollberg (R. D. Germană, 1968), Gheorghe Chepeș, Pompiliu Grigorescu și colab., Cătălin Mamali, Cătălin Zamfir, Petre Datculescu (România, 1972). Cercetătorul german citat,[51] spre exemplu, interesîndu-se de dimensiunea satisfacției muncitorilor (din 5 întreprinderi chimice din regiunea Halle prin interviu standardizat) față de elementele situației de muncă, găsește o serie de factori pe care îi ierarhizează după coeficientul de frecvență în felul următor: relațiile colegiale (0,81), protecția muncii (0,69), îndrumarea tehnică (0,68), relațiile cu superiorii (0,67), folosirea capacităților profesionale (0,48), salariu (0,45), organizarea locului de muncă (0,45), calitățile materialului (0,26), utilarea tehnică (0,13). O ierarhizare a unora dintre acești factori o întîlnim și în lucrarea cercetătorilor sovietici efectuată pe 2 665 muncitori din cîteva întreprinderi din Leningrad.

După cum am văzut, din enumerarea făcută de problemele satisfacției în muncă au fost preocupați și cercetătorii români. Dat fiind faptul că aceste cercetări sînt efectuate pe realitățile noastre sociale, ne vom opri pe scurt asupra lor. Gheorghe Chepeș (1972) efectuînd o investigație pe bază de chestionar pe un număr de 115 muncitori direct productivi organizați în 7 echipe și aparținînd diverselor întreprinderi din ramuri industriale diferite („Vulcan" — construcții de mașini; „Electromagnetica" — electrotehnică; „Dîmbovița" — industria ușoară) constată existența unei relații foarte strînse între satisfacția din viața profesională și performanțele muncii. Asocierea dintre performanțele muncii și satisfacția în muncă constituie o „tendință specifică societății socialiste în care economicul (productivitatea) are ca scop umanul (satisfacția), aceasta constituind la rîndul său un motor al dezvoltării celei dintîi".[52] Pompiliu Grigorescu și colaboratorii săi (1972) desfășurînd o amplă cercetare asupra a 485 tineri din trei întreprinderi de industrie ușoară (Industria bumbacului,

[50] După: Joseph Tiffin, Ernest J. Mc. Cormick, *Psychologie industrialle*, Paris, P.U.F., 1967, p. 370 (traducere din limba engleză).

[51] Rudhard Stollberg, *Arbeitszufriedenheit — theoretische und praktische Probleme*, Dietz Verlag, Berlin, 1968, p. 24.

[52] Gheorghe Chepeș, *Satisfacția în viața profesională și performanțele în muncă*, în: „Viitorul social", 1972, nr. 1., p. 106.

Postăvăria română, Tricodava) și două întreprinderi de construcții de montaj (Întreprinderea construcții montaj nr. 2 și Întreprinderea de construcții prefabricate București), stabilește principalele categorii de factori care condiționează satisfacția în muncă. Totodată, se indică și ponderea diferită pe care o au aceștia. Din datele prezentate rezultă că la întreprinderile aparținînd industriei ușoare, ponderea mare o au factorii psihosociali (atmosfera din calectiv — 107 tineri indică acest factor de satisfacție) și cei economici (avantaje materiale — 104 tineri), în timp ce la întreprinderile aparținînd construcției de montaj ponderea mare o au fie factorii economici (105 tineri), fie cei ce țin de raționalizarea programului de lucru (respectarea programului de lucru — 105 tineri).[53] Cătălin Zamfir (1972, 1977), abordînd problema satisfacției / insatisfacției într-un cadru mai general — cel al participării — pe 144 ingineri chimiști din Combinatul Chimic Făgăraș, stabilește următoarele dimensiuni ale fenomenului cercetat: relația cu organizația în ansamblul ei; relația cu șeful imediat; cadrul organizațional al activității propriu-zise; gradul de inițiativă permis în cadrul activității organizaționale; munca în sine. Combinînd acești cinci indici parțiali, el obține un indice global al satisfacției / insatisfacției rezultate din participare.[54] Cum observăm, și în această clasificare factorii psihosociali sau cei strict profesionali ocupă un loc important. Oarecum indirect, date interesante despre satisfacția în muncă întîlnim și în alte lucrări care tratează în principal alte probleme. Astfel, Cătălin Mamali (1972) evidențiază prezența unei strînse legături între satisfacția în muncă și aprecierile pe care ceilalți le fac asupra persoanei respective. O asemenea relație este cu atît mai evidentă la tinerii care ocupă posturi de conducere, care au statusuri de lideri oficiali în grup. Totodată, se constată că există o relație între tinerii care consideră aprecierea celorlalți în raport cu ei ca element de bază în obținerea satisfacției, și tinerii care și-au schimbat locul de muncă de mai multe ori.[55] Aceasta înseamnă că rolul aprecierii (pozitive sau negative) dată de ceilalți, ca și dereglările survenite pe acest traiect, se instituie într-un factor important al satisfacției în muncă.

[53] Pompiliu Grigorescu, Mihai Golu, Pantelimon Golu, Emil Verza, Marin Voinea, *Aspirații profesionale și satisfacții în muncă la tineretul industrial*, în: „Viitorul social", 1972, nr. 2.

[54] Călin Zamfir, *Satisfacția participării ca problemă socială*, în „Viitorul social", 1972, nr. 4. O reluare a acestei probleme dintr-o perspectivă teoretică mai amplă vezi în: Cătălin Zamfir, *Strategii ale dezvoltării sociale*, București, Editura politică, 1977, capitolul III.

[55] Cătălin Mamali, *Aspecte ale relațiilor interpersonale în orientarea profesională și munca tinerilor din mediul industrial*, în: *Tineret industrial. Acțiune și integrare socială*, București, Editura Academiei R.S.R., 1972.

Petre Datculescu (1972), fiind interesat de problema corelaţiei dintre aspiraţiile profesionale ale tinerilor din mediul industrial şi gradul de satisfacţie / insatisfacţie, selectează dintre factorii satisfacţiei pe următorii: felul muncii, retribuţia, aprecierea acordată, indicînd şi modul cum variază ei în funcţie de profesia şi ocupaţiile tinerilor (muncitori necalificaţi, calificaţi, maistru, şef de brigadă, tehnician, funcţii administrative, personal de serviciu). Se constată, de asemenea, că la cei ce deţin posturi de conducere (maistru, şef de brigadă) aprecierea ce li se acordă de alţii şi felul muncii sînt factori esenţiali ai satisfacţiei.[56] Septimiu Chelcea măsurînd satisfacţia muncii prin opt indicatori (satisfacţia faţă de conţinutul muncii, faţă de propria profesiune, faţă de întreprindere, faţă de posibilităţile de promovare în întreprindere — în prezent şi în viitor, — faţă de retribuţie, faţă de grupul de muncă, faţă de şeful direct) în şapte întreprinderi cu profil chimic, arată că aceasta este determinată de: conţinutul şi cadrul de desfăşurare a muncii, de organizarea formală, de organizarea informală. Se arată, de asemenea, că satisfacţia este diferenţiată în raport cu nivelul ierarhic ocupat de cei investigaţi (cei mai satisfăcuţi sînt şefii de echipă şi maiştrii, cei mai nesatisfăcuţi sînt inginerii); în satisfacţia muncii ponderea cea mai importantă o are satisfacţia faţă de retribuţie, apoi participare la decizii; satisfacţia muncii corelează pozitiv cu satisfacţia faţă de condiţiile de muncă şi faţă de condiţiile tehnologice ale muncii.[57]

Cercetările asupra satisfacţiei / insatisfacţiei în muncă sînt deosebit de importante deoarece stările respective se leagă şi influenţează nu doar motivaţia şi comportamentul performanţial al oamenilor, ci şi alte comportamente ale lor. Astfel, starea de satisfacţie / insatisfacţie este tot mai mult pusă în dependenţa funcţională cu gradul lor de integrare organizaţională, cu nivelul de aspiraţii (de aşteptare) al indivizilor, cu fluctuaţia în muncă, cu relaţiile lor interpersonale etc. Maria Popescu demonstrează astfel că satisfacţia legată de muncă şi de condiţiile în care aceasta se desfăşoară, este unul dintre indicatorii integrării în întreprindere.[58] N. Morse stabileşte o relaţie invers proporţională, cu caracter legic, între aşteptările şi satisfacţiile muncitorilor. Alături de alţi sociologi, el consideră că cu cît aşteptările indivizilor sînt mai

[56] Petre Datculescu, *Nivelul de aspiraţii al tinerilor din mediul industrial*, în: *Tineret industrial. Acţiune şi integrare socială.*

[57] Septimiu Chelcea, *Satisfacţia muncii industriale*, în: „Viitorul social", 1979, nr. 1, p. 91—100.

[58] Maria Popescu, *Integarea în întreprindere a muncitorilor veniţi de la sat*, în: *Resurse umane ale întreprinderii*, Bucureşti, Editura politică, 1971, p. 169—173.

înalte, cu atît gradul de satisfacţie va fi mai mic. Relaţia „legică" stabilită de Morse nu este însă acceptată de toţi sociologii. Lucien Karpik (1966), spre exemplu, este de părere că legea nu este valabilă atunci cînd se referă la fapte concrete, deoarece unele dintre ele pot satisface indiferent de nivelul de aşteptare, în timp ce altele pot produce insatisfacţie chiar dacă nivelul de aşteptare este relativ scăzut.[59] Fără îndoială că relaţia formulată ni se pare a fi exagerată, dar faptul că există o astfel de relaţie nu cred că poate fi negat. De fapt argumentele aduse în acest sens nu au puterea de a ne convinge că ea poate fi total infirmată. Cătălin Mamali demonstrează legătura strînsă între satisfacţia profesională şi fluctuaţia în muncă (dorinţa de a pleca la o altă întreprindere fiind mai ridicată în cazul lucrătorilor care se consideră nesatisfăcuţi în muncă, decît în cazul celor care se consideră satisfăcuţi), ca şi între satisfacţie în muncă şi mobilitatea ocupaţională (tinerii ce se apreciază ca fiind nesatisfăcuţi în munca actuală, avînd o tendinţă mai ridicată de mobilitate ocupaţională decît cei care se apreciază ca fiind satisfăcuţi în muncă).[60]

Într-o cercetare proprie am demonstrat legătura care există între satisfacţia muncii şi relaţiile interpersonale dintre muncitori. Am supus investigaţiei un grup de 16 persoane ce dispuneau de structura sociometrică din figura 5.5. Activitatea desfăşurată fiind relativ simplă, repetitivă, monotonă împingea pe muncitori să-şi schimbe posturile de muncă între ei, numai că aceste interschimbări nu se realizau automat, ci în funcţie de relaţiile interpersonale dintre ei. Astfel, cum se poate vedea din figura 5.5., interschimbările se realizau între muncitori 1 şi 2; 2 şi 3 şi 9; 3 cu 2 şi 8; 4 cu 5; 5 cu 6; 9 cu 11 între care existau şi relaţii de preferinţă reciprocă. Interschimbările influenţau, la rîndul lor, sistemul de relaţii dintre indivizi. Astfel, muncitorul 6 schimbîndu-se cu 5, va fi satisfăcut, va avea o productiivtate crescută, fapt care face însă ca muncitorului 7 să-i fie îngrămădite mai multe piese pe bandă, aceasta şi fiind dealtfel motivaţia relaţiei de respingere între el şi 6, ca suport motivaţional relaţia preferenţială creşte satisfacţia la muncitorii care sînt implicaţi în ea, dar o scade la cei care îi suportă consecinţele.[61]

[59] Lucien Karpik, *Attentes et satisfactions dans le travail*, în: „Sociologie du travail", 1966, nr. 4.

[60] Cătălin Mamali, *Motivaţia şi satisfacţia în muncă*, în: Ion Moraru, Gheorghe Iosif (coordonatori), *Psihologia muncii industriale*, Bucureşti, Editura didactică şi pedagogică, 1976, p. 226—228.

[61] Date mai amănunţite despre această cercetare vezi în: Mielu Zlate, Lucia Roşca, *Intreprinderea industrială ca sistem cibernetic*, în: „Viitorul Social", 1977, nr. 4.

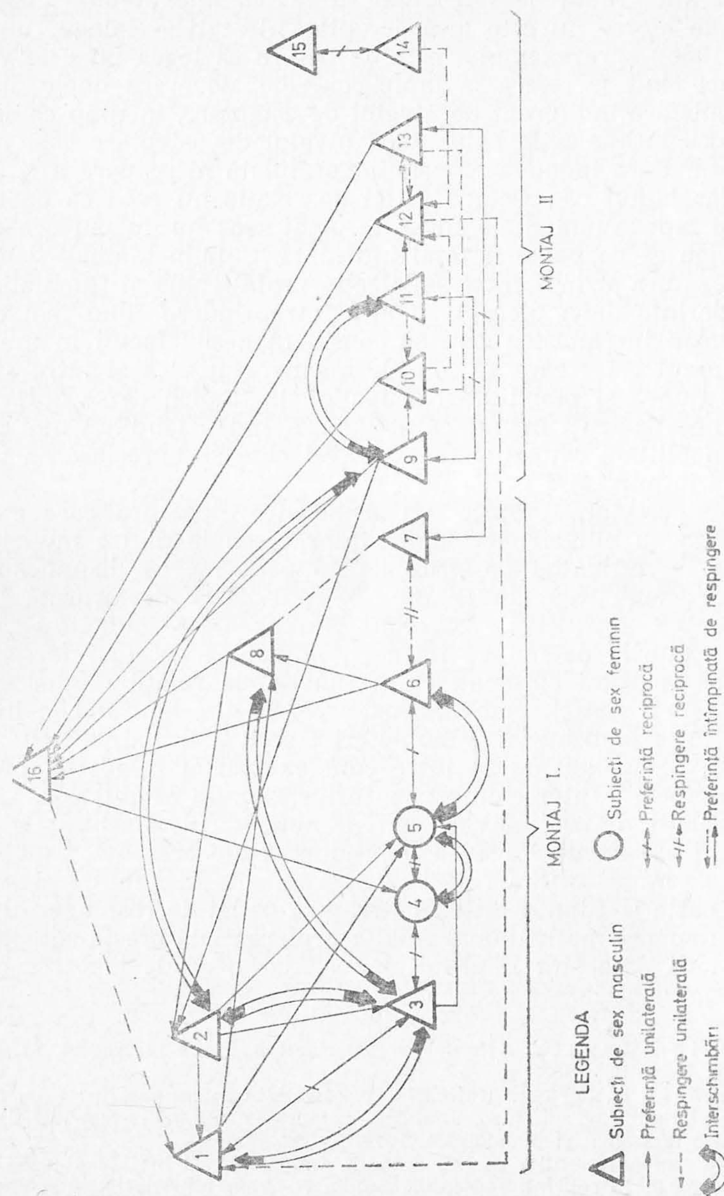


Fig. 5.5. Sociograma în spațiul funcțional al grupului de la banda de montaj.

Din cercetările prezentate mai sus se degajă cîteva concluzii.

1. Se remarcă în primul rînd o mare apropiere în ceea ce privește considerarea unora și acelorași factori în calitate de factori ai satisfacției și insatisfacției, ca și în privința locului ocupat de unii sau alții dintre ei. După cum observăm, factorii satisfacției derivă din diferitele tipuri de relații ale omului în cadrul organizațiilor sociale dintre care mai importanți sînt: relația om-om, om-muncă, om-retribuție, om-echipament tehnic, om-sarcinile de plan etc. Acestea se instituie, în final, în factori cu puternice valențe motivaționale.

2. Se confirmă și o altă afirmație pe care am făcut-o: ponderea mare a factorilor psihosociali ca factori ai satisfacției, urmați îndeaproape de cei economici și profesionali.

3. Se prefigurează și faptul că factorii satisfacției și mai ales ameliorarea lor reprezintă una dintre „sursele interne" deosebit de importante ce trebuie luată în seamă de către conducerile grupurilor sociale și a organizațiilor în vederea maximizării eficienței lor.

4. Apare clar și multitudinea direcțiilor comportamentale pe care satisfacția, ca stare psihologică individuală sau generalizată la nivelul întregului grup, le influențează. Noi ne-am oprit doar asupra cîtorva dintre ele: motivația, performanțele în muncă, integrarea profesională, nivelul de aspirații, fluctuația și mobilitatea ocupațională, relațiile interpersonale. Desigur însă că satisfacția / insatisfacția pot influența și alte fenomene, cum ar fi cele de conformism sau nonconformism, absenteism etc., cu diverse tipuri de efecte asupra grupurilor de muncă.

5. Se conturează și o serie de deficiențe de ordin metodic ale tuturor cercetărilor efectuate pe baza clasificării și ierarhizării factorilor de satisfacție, care sînt aproximativ aceleași cu cele ale direcției analizate anterior. Una dintre acestea, care ni se pare a fi esențială, este sondarea *declarațiilor* subiecților și nu comportamentele reale. Pentru înlăturarea ei poate mult mai utilă ar fi observarea comportamentului real al oamenilor, decît „chestionarea" post-festum asupra desfășurării acestuia.

Iată deci suficient de multe motive pentru a acorda o atenție deosebită în cadrul grupurilor și organizațiilor sociale problemei satisfacției și insatisfacției în muncă și mai ales factorilor care permit instalarea lor. O asemenea necesitate devine cu atît mai stringentă cu cît de crearea satisfacției corespunzătoare a tuturor membrilor organizațiilor sociale este interesată nu numai întreprinderea, ci societatea în întregul ei.

ÎN LOC DE ÎNCHEIERE

În finalul acestei lucrări am dori să punctăm sau să repunctăm doar cîteva idei.

● *Psihologia organizațională studiază în egală măsură comportamentul individual, cel interpersonal și cel organizațional.* Ea este interesată de comportamentul individual în măsura în care acesta este generat, cauzat de factori de ordin organizațional și are efecte asupra întregii organizații; de cel interpersonal în măsura în care el modifică montajele psihice individuale și dă naștere unor fenomene psihosociale ce se extind asupra grupului sau organizației; de cel organizațional în măsura în care el este afectat sau afectează la rîndul lui atît structurile, cît și dinamica și evoluția organizației. Aceste comportamente ca factori extraeconomici sînt nu doar o simplă componentă, ci și o condiție esențială a activității organizaționale eficiente (cu productivitate ridicată, de bună calitate, ritmică, economică, modernizată). A face abstracție de ele înseamnă a contribui cu bunăștiință la ineficiența activității umane. „Scoateți psihologia din limbaj — scria Petru Pânzaru —, încercați s-o scoateți și din Viață. Să vedeți apoi dacă ceea ce a rămas mai poate fi numită Viață. Scoateți termenii psihologici din limbajul politic. Încercați să citiți textele politice sărind (sau tăind) cuvintele ce desemnează stările psihologice ale oamenilor. Și vedeți apoi dacă ceea ce a rămas mai poate fi realmente acțiune politică. Procedați la fel cu limbajul filozofic, etic, estetic și chiar științific și vedeți apoi ce v-a rămas. Mergeți mai departe spre limbajul din relațiile interpersonale, din familie, din relațiile sociale, profesionale, uzuale (din mijloacele de transport în comun, din magazine, servicii publice). Puneți în paranteză, suprimați termenii cu încărcătură sau coloratură psihologică și să-mi povestiți apoi cum arată viața dv. cotidiană, și dacă ... „arătarea" asta mai poate fi denumită Viață".* Am recurs la acest citat mai lung deoarece exprimă foarte sugestiv importanța fenomenelor psihologice atît în viața particulară a omului, cît și în cea socială desfășurată în cadrul diferitelor tipuri de organizații.

● *Analiza și interpretarea comportamentelor individuale, psihosociale și organizaționale se realizează din necesitatea considerării factorului uman în activitatea de muncă și mai ales din cea a sporirii eficienței sale.* Un asemenea studiu poate fi efectuat de nenumărați specialiști. În afară de psihologi, sociologi, pedagogi, antropologi, un astfel de stadiu a și fost dealtfel făcut de ingineri, economiști, juriști etc. Fără îndoială că de fiecare dată productivitatea unor asemenea analize a fost diferită. Cînd inginerul Taylor, fără o pregătire psihologică corespunzătoare, s-a apucat să studieze mișcările de muncă în vederea raționalizării lor a ajuns la standardizarea muncii omului, la transformarea acestuia într-un robot, într-un instrument ce poate fi cît mai bine exploatat; cînd mișcările de muncă au fost studiate de soții Gilbreth (el inginer, ea psiholog) rezultatele au fost mult mai bune; cînd comportamentul uman a fost studiat de echipe complexe de psihologi, fiziologi, sociologi, ergonomiști etc., rezultatele s-au dovedit a fi deosebit de eficiente. Fără a pierde nici o clipă din vedere faptul că omul și comportamentul său sînt o realitate unitară, complexă și multilaterală care nu poate fi divizată, secționată și implicit mortificată, tratată pe componente, simplu, unilateral, considerăm că studiul ei în cunoștință de cauză, deci de către specialiști, de oameni care dispun nu numai de cunoștințe de specialitate, dar și de metode și tehnici adecvate de investigare este mult mai util.

● *Specialiștii în problemele umane din cadrul organizațiilor sociale (psihologi, sociologi) pot interveni atît în faza diagnosticării anumitor disfuncționalități ale organizațiilor, cît și în faza activă de ameliorare și optimizare a activității acestora.* O organizație socială se poate confrunta cu nenumărate probleme, cum ar fi: insuficiența forței de muncă calificate, absenteism, instabilitatea personalului, conștiința individuală și mai ales cea socială scăzută a membrilor organizației, lipsa spiritului de inițiativă și responsabilitate a acestora, practicarea unor stiluri de conducere nedorite, existența unor structuri organizatorice defectuoase etc., fapt care nu poate rămîne fără repercusiuni asupra eficienței sociale sau economice a acesteia. Depistarea la timp a unor asemenea dificultăți,

* Petru Pânzaru, *Convingeri științifice și politice*, București, Editura Albatros, 1977, p. 181.

a cauzelor lor şi mai ales încercarea de rezolvare a lor poate scoate organizaţia din impas, o poate replasa pe cale eficienţei. Psihologul poate interveni pe direcţia ameliorării comportamentului individual (prin consiliere şi formare psihologică corespunzătoare, prin schimbarea unor atitudini vechi, retrograde şi formarea altora noi, înaintate, prin restructurarea stilurilor de conducere ineficiente etc.), a celui interpersonal (prin modificarea statutelor, îndeosebi a celor negative sau imaginate deţinute de unii membri ai organizaţiei, restructurarea relaţiilor afectiv-simpatetice dintre membrii grupurilor, prin diminuarea conflictelor interpersonale etc.), în sfîrşit, a comportamentului organizaţional (prin optimizarea funcţionalităţii structurilor organizatorice, asigurarea condiţiilor adecvate de participare, a unor sisteme eficace de comunicare în organizaţie, prin „îmbogăţirea muncii" oamenilor etc). Intervenţia psihologului în organizaţii poate fi după expresia reuşită a lui Claude Lévy-Leboyer — foarte îndelungată, foarte largă şi foarte activă. Ea este îndelungată pentru că se situează de-a lungul carierii fiecărui individ din momentul inserţiei sale în organizaţie şi apoi ori de cîte ori este cazul (în momentele de formare, reorientare, scăderea capacităţii de muncă etc.); este foarte largă pentru că nu se limitează doar la utilizarea instrumentelor de investigaţie psihometrică, ci intenţionează să ajute individul sau grupul pentru a înţelege *feed-back*-ul pe care organizaţia îl are asupra comportamentului lor (sub formă de sancţiuni, recompense, promovări); este foarte activă pentru că nu reprezintă doar fotografierea pasivă a unui individ, grup sau organizaţie, stabilind doar cartea lor de identitate psihologică, ci implică acţiunea asupra individului, grupului şi organizaţiei (contribuie la construcţia motivaţiilor comportamentului, la conştientizarea intereselor, la înţelegerea cauzelor disfuncţionalităţilor, a posibilităţilor de evoluţie etc.).*

• *În condiţiile existenţei unor numeroase probleme socio-umane în cadrul organizaţiilor sociale, integrarea psihologilor în interiorul lor rămîne în continuare o necesitate.* „Un conducător nu poate deveni nici psiholog, nici sociolog, dar trebuie să posede cunoştinţe generale de psihologie şi de sociologie, iar pentru unele probleme specifice de psihologie şi sociologie trebuie să se adreseze specialiştilor. Iată de ce este necesar să se generalizeze la toate întreprinderile industriale integrarea sociologilor şi psihologilor în cadrul organizării structurale a întreprinderilor pentru a acorda sprijin conducătorului în munca pe care o desfăşoară cu

* Claude Levy-Leboyer, *Psychologie des organisations*, Paris, P.U.F. 1974, p. 236.

oamenii, nu numai în sensul unor performanţe sociale, dar şi în sensul unor performanţe economice".* Părerea exprimată aici ni se pare a fi cu atît mai pertinentă cu cît aparţine unor economişti. Deşi subscriem la ea, vrem să aducem totuşi un corectiv, şi anume: încadrarea psihologilor şi sociologilor în cadrul structurilor organizaţionale trebuie făcută nu doar în organizaţiile industriale ci şi în alte tipuri de organizaţii sociale şi îndeosebi în cele şcolare şi medicale. Probleme cum ar fi: orientarea şcolară şi profesională a tineretului, formarea profesională, conducerea ştiinţifică a şcolii, optimizarea integrării învăţămîntului cu cercetarea şi producţia, coordonatele psihologice ale relaţiei dintre medic şi pacient, psiho şi socioterapia etc., aşteaptă încă să fie temeinic abordate şi rezolvate de specialişti pregătiţi corespunzător în acest sens.

• *Creşterea prestigiului psihologiei în lumea modernă nu este nici conjuncturală, nici trecătoare, ci derivă ca o necesitate din multitudinea şi complexitatea fenomenelor umane actuale, din legătura ei cu toate domeniile vieţii sociale.* „Dacă psihologia este în suferinţă — scria cu litere mari Petre Pânzaru referindu-se la versiunea ei practică, trăită — vor fi cu siguranţă în suferinţă şi celelalte laturi ale vieţii sociale. Şi reciproca este adevărată: cu cît factorii spirituali se vor bucura de un tratament mai bun şi de o atenţie mai mare, (sau componentele psihice şi psihosociale ale activităţii şi relaţiilor economico-sociale, politice, educaţionale), cu atît performanţele în toate aceste tipuri fundamentale de activităţi vor fi mai ridicate, iar satisfacţiile colective şi individuale vor fi mai mari, jucînd ele însele un rol stimulativ remarcabil".** Parafrazînd, am putea spune: dacă psihologia ca ştiinţă şi ca profesiune este în suferinţă, vor fi în suferinţă şi celelalte ştiinţe, mai mult, va fi în suferinţă chiar activitatea practică, eficienţa ei socială. „Psihologia — scrie Vasile Pavelcu — este o lumină indispensabilă înţelegerii, aprecierii şi ascensiunii umane".***

În afară de obiectivele sale teoretico-metodologice, de sensibilizare a organizatorilor şi conducătorilor pentru problematica socio-psihologică a organizaţiilor sociale, de înarmare a psihologilor şi sociologilor cu perspectiva psihosocială de analiză a organiza-

* Paraschiv Vagu, Tiberiu Zorlentan, *Decizia — moment esenţial în conducerea unităţilor economice*, Bucureşti, Editura politică, 1973, p. 95.

** Petru Pânzaru, *op. cit.* p. 162—163.
pedagogică, 1972, p. 312.

*** Vasile Pavelcu, *Drama psihologiei*, Bucureşti, Editura didactică şi pedagogică.

ţiilor sociale, lucrarea noastră are şi alte scopuri. Ea se vrea şi o pledoarie pentru psihologia însăşi, fiindu-i în acelaşi timp străină intenţia de mitizare a ei. Şi, mai presus de toate, să ne aducem contribuţia noastră modestă la rezolvarea multiplelor probleme puse de partidul nostru în faţa ştiinţelor sociale.

CONTENTS